

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДОНЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВАСИЛЯ СТУСА
МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДОНЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВАСИЛЯ СТУСА

Кваліфікаційна наукова праця
на правах рукопису

ГУЦУЛЯК Наталія Петрівна

УДК 331.1:330.341 (043.5)

ДИСЕРТАЦІЯ

РОЗВИТОК HRM-ТЕХНОЛОГІЙ В НОВІЙ ЕКОНОМІЦІ

Спеціальність 051 – Економіка

Подається на здобуття наукового ступеня доктора філософії

Дисертація містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

 Н. П. Гуцуляк

Науковий керівник: Шаульська Лариса Володимирівна, доктор економічних наук, професор

Вінниця – 2021

АНОТАЦІЯ

Гуцуляк Н. П. Розвиток HRM-технологій в новій економіці. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора філософії з галузі знань 05 «Соціальні та поведінкові науки» за спеціальністю 051 «Економіка». – Донецький національний університет імені Василя Стуса, Вінниця, 2021

Дисертаційну роботу присвячено поглибленню науково-методичних основ, розробці теоретико-методологічного забезпечення і практичних рекомендацій щодо розвитку і використання HRM-технологій в умовах нової економіки.

У дослідженні поставлено і вирішено такі завдання: досліджено фундаментальні теоретико-методологічні засади становлення і розвитку нової економіки; узагальнено ознаки, запропоновано класифікацію атрибутів та тенденцій нової економіки в контексті впливу на розвиток HRM-технологій; проаналізовано теоретичні основи розвитку HRM-технологій в умовах нової економіки; узагальнено теоретико-методологічні підходи до трактування поняття «HRM-технології»; розглянуто роль персоналу як стратегічного ресурсу розвитку нової економіки; досліджено характер впливу діджиталізації на зміст та умови застосування HRM-технологій; розроблено карту сучасних HRM-технологій; проаналізовано стан та проблеми використання HRM-технологій в бізнес-структурах, у сфері публічного управління та перспективи їх модернізації; розроблено модель інформаційної екосистеми управління персоналом із використанням HRM-технологій; розроблено модель оцінювання рівня готовності управлінського персоналу до використання HRM-технологій нового типу; розроблено модель функціональної трансформації відділу кадрів закладу вищої освіти під впливом розвитку HRM-технологій, що стало модельним прикладом HRM-трансформації установ публічної сфери; ідентифіковано типові компетентнісні розриви, які гальмують процес розвитку HRM-технологій в новій економіці та запропоновано шляхи їх компенсації/подолання. Наукова

новизна одержаних результатів полягає у поглибленні теоретико-методичних положень та розробленні науково-практичних рекомендацій щодо змісту та динаміки розвитку парадигм управління людськими ресурсами, розвитку HRM-технологій та дослідженні тенденцій розвитку нової економіки в контексті аналізу використання сучасних HRM-технологій в компаніях різних типів.

Новим науковим результатом концептуального та методичного характеру є теоретико-методична модель систематизації інструментарію кадрового менеджменту у форматі карти HRM-технологій, адаптованих до специфічних умов використання в умовах модернізації економіки на основі обґрунтування принципів, методів та інструментів управління відповідно до вирішуваних бізнес-завдань, стратегічних цілей, рівня управління. Запропонована карта розкриває оновлений у відповідності до потреб модернізації економічних моделей зміст HRM-технологій, згрупованих за функціональною ознакою: технології планування та оптимізації персоналу; технології пошуку; технології відбору персоналу; технології адаптації персоналу; технології розвитку персоналу та управління талантами; технології оцінювання та управління ефективністю персоналу; технології мотивування персоналу. У відповідності до авторського визначення сутності HRM-технологій, специфіки їх застосування у трансформаційний період та на підставі систематизації знань та практики щодо ефективності модифікацій певних технологій сформоване цілісне представлення змісту актуальної HRM-технології, вбудованих в неї спеціальних методів та інструментів, алгоритмів та принципів успішного впровадження, технічних засобів її автоматизації та/або діджиталізації (з урахуванням динаміки розвитку інформаційно-комунікаційних технологій) та релевантні кожній з технологій бізнес-завдання, що втілюють її цільове призначення. Карта HRM-технологій має теоретичне значення й практичний сенс, оскільки формує поле для обґрунтування максимально релевантної HRM-технології в ситуативному контексті бізнес-завдання, врахування її сутності, етапів реалізації та принципів, дотримання яких забезпечує досягнення очікуваних параметрів результату.

Автором запропоновано рекомендації щодо запровадження HRM-технологій на основі визначених показників цифрової готовності суб'єкту реалізації до трансформаційного руху та формування стратегічних альтернатив реалізації процесів управління персоналом з використанням HRM-технологій; механізм запровадження HRM-технологій на всіх економічних рівнях для розвитку цифрових компетенцій персоналу державних та комерційних підприємств та установ з використанням сучасного контексту, запитів та очікувань інформаційного суспільства та збалансованого запровадження сучасних технологій; практичні рекомендації щодо подолання компетентнісних розривів в розвитку HRM-технологій в новій економіці; методичні рекомендації щодо формування екологічної інформаційної системи управління персоналом, що передбачає комбінації модулів HRM-технологій, навчання персоналу та його розвитку.

У науковій роботі обґрунтовано вагомість персоналу як стратегічного ресурсу розвитку нової економіки; вплив ознак та форм прояву нової економіки на зміни в управлінні персоналом; структуровано ці зміни відповідно до трансформації функціонування підприємств; визначено специфіку контраверсивних впливів соціально-економічних атрибутів та тенденцій нової економіки на розвиток сучасних HRM-технологій. Встановлені залежності є підставою для висновку щодо потреби підприємств у моніторингу й аудиті персоналу на предмет його стану та встановлення коректності місця HRM-технологій в бізнес-моделях нового або трансформаційного типу.

Новим науковим результатом теоретичного характеру є удосконалення теоретичних підходів до розвитку термінологічного апарату та концептуального базису дослідження: обґрунтування авторського визначення категорії «HRM-технології в новій економіці», на основі систематизації структурних компонентів, атрибутів нової економіки, визначення змісту діджиталізації в новій економіці, що стало базою для виокремлення об'єктного поля та меж цифровізації HRM-технологій; оцінювання інституційної та персональної цифрової готовності до запровадження HRM-технологій; формування

мотиваційного профілю використання HRM-технологій; теоретико-методичні засади визначення значущості та змісту HRM-компетентності керівників в структурі управлінської компетентності на основі обґрунтування критичного впливу управлінської компетентності на ефективність бізнес-процесів, яка є результатом концентрації нових джерел вартості і ефективності їх використання; модель інституційної трансформації змісту діяльності кадрового підрозділу бюджетної установи, орієнтованої на традиційну економіку в напрямі формування відносин нового типу. Модель реалізована на прикладі обґрунтування функціональної модернізації відділу кадрів закладу вищої освіти, результатом якої є забезпечення повного циклу управління людськими ресурсами у відповідності до обраної стратегії, розвиток сервісної та цифрової компетентності відділу кадрів, продуктивне використання сучасних HRM-технологій на всіх рівнях університетського менеджменту. Авторський підхід ґрунтується на положеннях доцільності застосування системного та процесного підходів до визначення сутності HRM-технологій, на відмові від їх розгляду та використання як фрагментарних інструментів управління персоналом на користь системного застосування на рівні нової кадрової політики, методологічно та функціонально підпорядкованій стратегічним пріоритетам розвитку університету. В цьому контексті передбачається використання обґрунтованої комбінації інструментів, що передбачені картою HRM-технологій, визначення чіткої послідовності та принципів їх застосування для формування стійкої системи відносин у корпоративній системі кадрового менеджменту.

У дисертаційній роботі здійснено класифікацію та виокремлено основні характеристики нової економіки: формування та активне використання динамічних знань як ресурсу для створення товарів і послуг, інфраструктури; диференціація процесів впровадження нових технологій в певних галузях економіки, регіонах, суб'єктах господарювання, типах виробничих процесів; інтелектуалізація товарів та послуг, характеру та структури праці; тенденції наднаціонального характеру глобальних процесів загострення конкуренції на ринку праці. Обґрунтовано теоретико-методологічні засади розвитку цифрової

компетентності персоналу, особливістю яких є використання сфери компетентності концептуальної еталонної моделі DigComp 2.0 та доповнення її такими елементами: інтеграція інформаційних даних різних джерел, оптимізація цифрових каналів комунікацій; критична обробка даних інформаційного контенту та його подальше використання; робота в команді за допомогою методів та засобів віртуального середовища; категоризація цифрових навичок шляхом виокремлення загальних, управлінських, технологічних, що є основою підвищення ефективності впровадження HRM-технологій.

Автором узагальнено науково-методичні засади та обґрунтовано залежність HRM-технологій від базових показників розвитку економіки країни та інвестицій в людський капітал; від рівня запровадження інновацій на виробництві товарів та послуг, активного розвитку соціально-культурних ресурсів суспільства; від готовності персоналу організації до їх впровадження. Логічним завершенням є запропоновані до впровадження методичні рекомендації щодо формування інформаційної екосистеми управління персоналом на основі визначення таксономічних показників та побудови профілів готовності організацій до запровадження (удосконалення) HRM-технологій на основі визначення пріоритетних векторів/індикаторів.

Обґрунтовано зміст категорії «компетентнісний розрив» як неспівпадіння предметного кваліфікаційного поля та поведінкових моделей суб'єктів комунікації, що є загрозою її ефективності; ідентифіковано типи значних компетентнісних розривів, ризик посилення яких буде інтенсифікуватись з розвитком індустрії 4.0: розриви в HRM-компетентностях лінійних керівників різних рівнів, представників топ-менеджменту; фрілансерів, компетентність яких формується за межами регламентованих систем підтвердження кваліфікації; розриви в рівнях цифрової компетентності між поколіннями та професійними групами працівників, що належать до компаній різного рівня конкурентоспроможності та інноваційно-технологічного розвитку; розриви в рівнях розвитку підприємницької компетентності у менеджерів бізнес-структур та організацій публічного управління: органів державного та муніципального

управління, державних та комунальних підприємств, некомерційних закладів освіти та охорони здоров'я, культури та мистецтв. В контексті прогнозованих трендів розвитку нової економіки очікується поглиблення диференціації, що обумовлює потребу обґрунтування шляхів скорочення визначених компетентнісних розривів, що проявляються на етапах використання й розвитку HRM-технологій на макро-, мезо- та мікрорівні.

Ключові слова: нова економіка, HRM-технології, карта HRM-технологій, HRM-технології в новій економіці, цифрова економіка, об'єктні поля цифровізації HRM-технологій, управління персоналом, технології управління персоналом, компетенції персоналу, HR-функції, інформаційна екосистема.

SUMMARY

Gutsuliak N. P. Development of HRM-technologies in the new economy. – Qualification research paper as a manuscript.

Thesis for a PhD Degree by Field of study 05 «Social and Behavioral Sciences» by Program Subject Area 051 «Economics». – Vasyl' Stus Donetsk National University, Vinnytsia, 2021.

The thesis is devoted to the deepening of scientific and methodological principles, development of theoretical and methodological support and practical recommendations for the development and use of HRM-technologies in the new economy.

The following tasks were set and solved in the research: the fundamental theoretical and methodological fundamentals of formation and development of the new economy were investigated; the major features were generalized, the classification of attributes and tendencies of the new economy in the context of influence on the development of HRM-technologies was offered; the theoretical principles of HRM-technologies development in the conditions of new economy were analyzed; the paper generalizes theoretical and methodological approaches to the interpretation of the

concept of «HRM-technology»; the role of personnel as a strategic resource for the development of the new economy was considered; the nature of the influence of digitalization on the content and conditions of HRM-technologies application was investigated; a map of modern HRM-technologies was developed; the state and issues of using HRM-technologies in business structures, in the field of public administration and prospects of their modernization were analyzed; the model of information ecosystem of personnel management with the use of HRM-technologies was developed; a model for assessing the level of readiness of management staff to use new types of HRM-technologies has been developed; a model of functional transformation of the personnel department of a higher education institution under the influence of the development of HRM-technologies was developed, which became a model example of HRM-transformation of public institutions; typical competency gaps that slow down the development process of HRM-technologies in the new economy were identified and ways to compensate / overcome them were proposed. The scientific novelty of the obtained results is to deepen theoretical and methodological provisions and develop scientific and practical recommendations on the content and dynamics of human resource management paradigms, development of HRM-technologies and study of new economy trends in the context of the analysis of modern HRM-technologies in different types of companies.

A new scientific result of conceptual and methodological character is a theoretical and methodological model of systematization of personnel management tools in the format of HRM-technologies map, adapted to specific conditions of use in modernization of the economy based on the principles, methods and tools of management in accordance with business objectives, strategic goals, management level. The proposed map reveals the content of HRM-technologies updated in accordance with the needs of modernization of economic models, grouped by functional feature: technology planning and optimization of staff; recruitment technologies; personnel selection technologies; personnel on-boarding technologies; personnel development and talent management technologies; employee performance appraisal and management technologies; staff motivation technologies. According to

the author's definition of the essence of HRM-technologies, the specifics of their application in the transformation period and on the basis of systematization of knowledge and practice as for the effectiveness of modifications of certain technologies formed a holistic view of current HRM-technology, built-in special methods and tools, algorithms and principles of successful implementation, technical means of its automation and / or digitalization (with regard to the development dynamics of information and communication technologies) and relevant to each of the technologies business tasks that embody its purpose. The map of HRM-technologies has theoretical significance and practical meaning, as it forms a field for substantiation of the most relevant HRM-technology in the situational context of the business task, consideration of its essence, stages of implementation and principles, compliance with which ensures the achievement of the expected parameters.

The author offers recommendations for the introduction of HRM-technologies based on certain indicators of digital readiness of the subject of implementation for the transformation movement and the formation of strategic alternatives for the implementation of personnel management processes using HRM-technologies; the mechanism of HRM-technologies implementation at all economic levels for development of digital competences of personnel at the state and commercial enterprises and establishments with use of a modern context, inquiries and expectations of an information society and balanced introduction of modern technologies; practical recommendations for overcoming competence gaps in the development of HRM-technologies in the new economy; methodical recommendations on formation of ecological information system of personnel management, which provides combinations of HRM-technologies modules, personnel training and its development.

The scientific work substantiates the importance of personnel as a strategic resource for the new economy development; the influence of signs and forms of the new economy manifestation on changes in personnel management; these changes are structured in accordance with the transformation of the functioning of enterprises; the specifics of controversial influences of socio-economic attributes and tendencies of the new economy on the development of modern HRM-technologies were determined. The

established dependencies are the basis for the conclusion on the need of enterprises to monitor and audit staff for their condition and establishing the correct place of HRM-technologies in business models of a new or transformational type.

A new scientific and theoretical result is the improvement of theoretical approaches to the development of terminological apparatus and conceptual basis of the study: substantiation of the author's definition of the category «HRM-technologies in the new economy», based on systematization of structural components, attributes of the new economy, determining the concept of digitalization in the new economy, which became the basis for the separation of the object field and the boundaries of HRM-technologies digitalization; assessment of institutional and personal digital readiness for the introduction of HRM-technologies; formation of a motivational profile for using HRM-technologies; theoretical and methodological principles for determining the significance and content of HRM-competence of managers in the structure of managerial competence based on the justification of the critical impact of managerial competence on the efficiency of business processes, which is the result of concentration of new sources of value and efficiency; model of institutional transformation of the activity content of the personnel department at a budgetary institution, focused on the traditional economy in the direction of forming a new type of relations. The model is implemented on the example of substantiation of a personnel department's functional modernization of a higher education institution, the result of which is a full cycle of human resources management according to the chosen strategy, development of service and digital competence of personnel department, productive use of modern HRM-technologies at all levels. The author's approach is based on the provisions of system and process approaches to defining the essence of HRM-technologies, abandoning their consideration and use as fragmentary tools of personnel management in favor of system application at the level of new HRM-policy, methodologically and functionally subordinated to strategic priorities of university development. In this context, it is envisaged to use a reasonable combination of tools provided by the map of HRM-technologies, to define a clear sequence and principles of their application for the formation of a stable system of relations in a corporate personnel management system.

The dissertation provides the classification and basic characteristics of new economy: formation and active use of dynamic knowledge as a resource for creating goods and services, infrastructure; differentiation of new technologies introduction in certain branches of economy, regions, business entities, types of production processes; intellectualization of goods and services, the nature and structure of labor; trends of supranational character of global processes of intensification of competition in the labor market. Theoretical and methodological principles of digital competence development of personnel are substantiated, the peculiarity of which is the use of the sphere of competence of the conceptual reference model DigComp 2.0 and its addition by the following elements: integration of data from different sources, optimization of digital communication channels; critical data processing of information content and its further use; teamwork using methods and tools of the virtual environment; categorization of digital skills by distinguishing general, managerial, technological ones, which is the basis for improving the implementation of HRM-technologies.

The author generalizes scientific and methodological principles and justifies the dependence of HRM-technologies on the basic indicators of country's economic development and investment in human capital; on the level of introduction of innovations in the production of goods and services, active development of socio-cultural resources of society; on the readiness of organization's staff for their implementation. The logical conclusion is the proposed methodological recommendations for the formation of information ecosystem of personnel management based on the definition of taxonomic indicators and creating profiles of organizations for implementing (improving) HRM-technologies based on the definition of priority vectors / indicators.

The content of the category «competence gap» is substantiated as a mismatch of the subject qualification field and behavioral models of communication subjects, which is a threat to its effectiveness; the dissertation identified types of significant competence gaps, the risk of strengthening which will intensify with the development of industry 4.0: gaps in HRM-competencies of line managers at different levels, representatives of top management; freelancers whose competence is formed outside the regulated qualification systems; gaps in the levels of digital competence between

generations and professional groups of employees belonging to companies of different levels of competitiveness and innovation and technological development; gaps in the levels of development of entrepreneurial competence among managers of business structures and public administration organizations, state and municipal authorities and enterprises, non-profit educational, health care, art and culture institutions. In the context of the forecasted trends of the new economy, deepening of differentiation is expected, which necessitates substantiation of ways to reduce certain competence gaps, which are manifested in the stages of use and development of HRM-technologies at the macro-, meso- and microlevels.

Keywords: new economy, HRM-technologies, map of HRM-technologies, HRM-technologies in the new economy, digital economy, object fields of digitization of HRM-technologies, personnel management, personnel management technologies, personnel competencies, HR-functions, information ecosystem.

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗДОБУВАЧА ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

**Статті у періодичних наукових виданнях інших держав, які входять до
Організації економічного співробітництва та розвитку та/або
Європейського Союзу.**

1. Gutsuliak N. HR-technologies to provide human development. *Economic and law paradigm of modern society*. 2020. Iss. 1. P. 17–28.
2. Gutsuliak N., Tomchuk O., Shcherb I., Vronska S. Modernization of approaches to human potential management in the digital economy. *Journal Economics and Finance*. 2020. Vol. 8, Iss. 1. P. 80–91. *Особистий внесок здобувача полягає у розробці пропозицій щодо необхідності глибокої трансформації популярних компетентностей та цифровізації HRM-технологій, підвищення ІТ-компетентності HR-фахівців, усіх суб'єктів трудових відносин, а також трансформації HRM-компетентностей лінійного менеджменту.*

Статті у наукових виданнях, включених до переліку наукових фахових видань України

3. Гуцуляк Н. П. Сучасні технології управління персоналом. *Економіка і організація управління*. 2019. №3 (35). С. 111–118.
4. Гуцуляк Н. П. Персонал як стратегічний ресурс діяльності підприємства в умовах нової економіки. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2019. № 2–3 (70–71). С. 63–71.
5. Ключковська В. О., Ключковський О. В., Гуцуляк Н. П. Соціальний потенціал розвитку регіону: гендерно-віковий аспект. *Економіка і організація управління*. 2019. № 4 (36). С. 219–224. *Особистий внесок здобувача полягає у обґрунтуванні питання впливу соціального потенціалу як сукупності факторів та елементів, які визначають соціальну активність населення регіону та забезпечують можливість досягнення високих результатів у трудовій, соціально-політичній, економічній та інших сферах, а саме його гендерно-вікової складової.*
6. Гуцуляк Н. П. Застосування сучасних технологій оцінювання та діагностики персоналу. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету імені Дмитра Моторного (економічні науки)*. 2019. № 2 (40). С. 29–38.
7. Гуцуляк Н. П., Синиченко А. В. Вплив структурованої моделі потенціалу підприємства на оцінку його конкурентоспроможності. *Економіка і організація управління*. 2020. № 1 (37). С. 112–119. *Особистий внесок здобувача полягає у виокремленні особливостей часткових показників конкурентоспроможності підприємства, що характеризують величину потенціалу підприємства, визначенні науково-методичного підходу до оцінювання конкурентоспроможності підприємства на основі результатів дослідження його потенціалу.*

Публікації за матеріалами конференцій

8. Гуцуляк Н. П. Вимоги до персоналу в умовах нової економіки. *Проблеми розвитку соціально-економічних систем в національній та глобальній економіці: праці XVII Всеукраїнської наукової конференції студентів, аспірантів*

та молодих вчених. 26–27 квітня 2017 р., м. Вінниця. Вінниця: ДонНУ імені Василя Стуса, 2017. Т.2. С. 118–121.

9. Гуцуляк Н. П. Сучасні методи підбору персоналу. *Сфера зайнятості і доходів в умовах цифрової економіки: механізми регулювання, виклики та домінанти розвитку*: Збірник тез доповідей учасників Міжнародної науково-практичної конференції. 23–24 жовтня 2019 р., м. Київ. Київ: КНЕУ, 2019. С. 69–75.

10. Гуцуляк Н. П., Синиченко А. В. Конфліктологічна компетентність менеджера з персоналу. *Наукова думка сучасності і майбутнього*: Матеріали XXXIV Всеукраїнської практично-пізнавальної конференції. 9 січня 2020 р. URL: <http://naukam.triada.in.ua/index.php/konferentsiji/65-tridtsyat-chetverta-vseukrajinska-praktichno-piznavalna-internet-konferentsiya/848-konfliktologichna-kompetentnist-menedzhera-z-personalu>. *Особистий внесок здобувача полягає у проведенні детального аналізу проблем поняття конфліктологічної компетентності менеджера з персоналу як вирішального фактору у процесі управління конфліктами, обґрунтуванні та рекомендації до використання структури конфліктологічної компетентності менеджера з персоналу.*

11. Гуцуляк Н. П., Синиченко А. В. Conflicts in innovative activity. *Проблеми та перспективи розвитку сучасної науки в країнах Європи та Азії*: матеріали XXIII Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції. 31 січня 2020 р., м. Переяслав. Переяслав, 2020. С. 42–43. *Особистий внесок здобувача полягає у визначенні основних причин інноваційних конфліктів, розробці заходів та визначенні умов щодо запобігання інноваційних конфліктів.*

12. Гуцуляк Н. П. Поведінкові аспекти теорії поколінь в застосуванні сучасних HR-технологій. *Сучасний стан та перспективи розвитку економіки, обліку, фінансів та права*: збірник тез доповідей міжнародної науково-практичної конференції: у 6 ч. 26 березня 2020 р., м. Полтава. Полтава: ЦФЕНД, 2020. Ч. 3. С. 55–57.

ЗМІСТ

| | |
|--|------------|
| ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ | 16 |
| ВСТУП..... | 17 |
| РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РОЗВИТКУ ТЕХНОЛОГІЙ | |
| УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В НОВІЙ ЕКОНОМІЦІ | 26 |
| 1.1. Нова економіка як концептуальна рамка розвитку HRM-технологій в XXI ст. | 26 |
| 1.2. Персонал як стратегічний ресурс розвитку нової економіки..... | 35 |
| 1.3. HRM-технології: теоретичні засади визначення змісту, класифікація, сфера застосування | 46 |
| Висновки до розділу 1 | 61 |
| РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ СТАН ТА РОЗВИТОК HRM-ТЕХНОЛОГІЙ | 64 |
| 2.1. Тенденції розвитку соціально-трудової сфери в контексті ознак нової економіки | 64 |
| 2.2. Аналіз використання сучасних HRM-технологій на українських та зарубіжних підприємствах..... | 88 |
| 2.3. Дослідження процесів цифровізації HRM–технологій | 93 |
| Висновки до розділу 2..... | 112 |
| РОЗДІЛ 3. ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНИХ HRM-ТЕХНОЛОГІЙ. 115 | |
| 3.1. Перспективи та ризики цифровізації економіки та трансформації HRM-функцій в організаціях..... | 115 |
| 3.2. Напрями скорочення компетентнісних розривів в новій економіці ... | 137 |
| 3.3. Індикативна таксономічна модель рівня готовності до запровадження (удосконалення) HRM-технологій в екосистемі управління персоналом організації | 156 |
| Висновки до розділу 3..... | 193 |
| ВИСНОВКИ | 196 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ | 200 |
| ДОДАТКИ..... | 222 |

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ

HR – людські ресурси

HRM (Human resource management) – управління людськими ресурсами

IT – інфомаційні технології

ІКТ – інформаційно-комунікаційні технології

ОЕСР – організація економічного співробітництва та розвитку

SHRM – Міжнародна спільнота фахівців з управління людськими ресурсами

MOOC (Massive Open Online Courses) – масові відкриті онлайн-курси

DigiComp 2.0. (The Digital Competence Framework 2.0) – система цифрових компетентностей 2.0

E&Y (Ernst & Young Global Limited) – одна з найбільших у світі міжнародних компаній, що надає професійні послуги, та одна з компаній «Великої четвірки» поряд з Deloitte, KPMG та PwC. EY надає аудиторські, консультаційні, податкові та юридичні послуги.

VR (Virtual Reality) – віртуальна реальність

AR (Augmented Reality) – доповнена реальність

KPI (Key Performance Indicators) – ключові показники ефективності

STEM (Science, Technology, Engineering and Mathematics) – наука, технології, інженерія, математика

KPMG – Міжнародний консалтинговий кооператив, мережа фірм-членів KPMG International, яка об'єднує 189 000 професіоналів у понад 150 країнах світу.

МОП – Міжнародна організація праці

ЄДЕБО – Єдина державна електронна база з питань освіти України

ЮНЕСКО – Організація Об'єднаних Націй з питань освіти, науки і культури

ВВП – валовий внутрішній продукт

ВСТУП

Актуальність теми. Трансформаційні зміни ХХІ століття суттєво впливають на всі сфери суспільства, серед яких система економічних відносин між людьми є такою, яка реагує оперативнo та є драйвером модернізації для інших сегментів. Ефективна економічна модель в цей період потребує нових акцентів та джерел створення цінності, мейнстрімом є фокус на нематеріальних активах та пріоритетній ролі людського капіталу. В цьому контексті актуалізується задача ідентифікації нової парадигми управління персоналом, яка формується в провідних сегментах світової та української економіки навколо питань формування та використання людського потенціалу на макрорівні, капіталізації його складових та концентрації в межах бізнес-моделей. Передумовою для модернізації систем HR-менеджменту є також революційні відкриття поведінкових наук, масова імплементація інформаційно-мережевих технологій у всі сфери, набуття економікою ознак нової постіндустріальної моделі, яка більшістю вчених визначається, як нова економіка, що базується на знаннях. Стрімка науково-технологічна модернізація у поєднанні з відповідними інтелектуально-ментальними та соціальними зрушеннями в якості людських ресурсів потребує змін у теоретико-методологічних та практичних засобах управління ними в напрямку їх осучаснення. Водночас в Україні спостерігається значно повільніший темп оновлення політики макрорегулювання та таких інертних соціальних інститутів як системи освіти, охорони здоров'я, державного та місцевого управління, що обумовлює прогресуюче відставання від темпів розвитку технологій та інтенсивності модернізації економічних моделей інших країн. Основна ідея і гіпотеза дослідження: ефективне управління людським капіталом на всіх рівнях (від макрорегулювання до особистісного розвитку) на основі релевантних HRM-технологій має потенціал для узгодження змісту та збалансування темпів модернізації бізнесу, державної політики, суспільних інститутів з новою природою інноваційно-технологічного зростання. В новій економіці роль HRM-технологій, спроможних перетворювати людські ресурси

на основний чинник конкурентноспроможності бізнесу та адаптувати компетентності працівників до стрімких науково-технологічних змін, стає унікальною та визначальною, при цьому самі HRM-технології відчувають тиск необхідних змін, маючи потребу зберегти, тим не менш, принципи екологічного ставлення до персоналу, соціальної доцільності, етичного ставлення до культурних загальнолюдських цінностей, індивідуального підходу.

Фундаментальні засади формування нової економіки були закладені в роботах всесвітньо відомих вчених – Д. Бела, П. Друкера, В. Іноземцева, М. Кастельса, Ф. Махлупа, О. Тоффлера, Ф. Хайєка, Й. Шумпетера. Системні дослідження закономірностей розвитку ринків, чинників суспільного виробництва, структурних змін на мікро- та макрорівні, векторів розвитку соціально-економічних відносин в новій економіці представлені працями зарубіжних вчених: У. Демінга, Д. Канемана, К. Келлі, Х. Клодта, П. Кругмана, Б. Лундвала, Т. Пікетті, Р. Талера, Р. Флориди, та вітчизняних науковців: К. С. Безгіна, В. В. Білоцерківця, В. П. Вишневського, В. М. Гейця, С. С. Гринкевич, В. В. Гриньова, М. О. Живко, Л. М. Зомчак, С. І. Князевої, І. В. Крапивного, Л. Г. Мельника, О. В. Прокопенко, М. В. Савченко, В. Ф. Семенова, Л. І. Федулової, А. А. Чухна, Л. А. Яремко. Проблемам трансформації соціально-трудової сфери, функцій та технологій управління персоналом, зумовлених формуванням нової, постіндустріальної моделі економіки присвячені праці М. Армстронга, О. Г. Брінцевої, О. С. Віханського, О. О. Герасименко, Г. Десслера, В. М. Данюка, О. А. Дороніної, О. П. Дяків, Г. М. Захарчин, А. М. Колота, О. І. Кравчук, О. В. Крушельницької, О. М. Лаушкіна, А. В. Лобзи, Г. М. Міщук, Г. В. Назарової, Г. В. Середи, Д. Ульріха, С. О. Цимбалюк, Л. В. Шаульської, Д. Г. Шушпанова.

Отже, необхідність визначення концептуальних підходів до оцінки рівня розвитку та можливостей використання HRM-технологій в рамках діяльності підприємств та небізнесових організацій з метою досягнення стійкого розвитку в умовах нової економіки обумовлює нові аспекти досліджень та потребу подальшого вивчення. Недостатня наукова обґрунтованість проблеми, її

поліаспектність та практична значущість зумовили вибір теми дисертаційної роботи, визначили мету, завдання, об'єкт і предмет дослідження.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Теоретичні положення, наукові результати, практичні рекомендації, які представлено в дисертації отримані в ході виконання наукових досліджень кафедри менеджменту та поведінкової економіки Донецького національного університету імені Василя Стуса «Інтегрований розвиток територій: кадрова, маркетингова та інноваційна складові» (номер державної реєстрації 0117U006342, 2017–2020 рр.), в межах якої обґрунтовано теоретико-методологічні засади розвитку та впровадження сучасних HRM-технологій в умовах нової економіки.

Мета і завдання дослідження. Метою дисертаційної роботи є обґрунтування теоретико-методологічних засад та розробка науково-практичних рекомендацій щодо розвитку та впровадження HRM-технологій в новій економіці. Для досягнення цієї мети було поставлено такі завдання:

- дослідити фундаментальні теоретико-методологічні засади становлення і розвитку нової економіки; запропонувати класифікацію атрибутів та тенденцій нової економіки як чинників впливу на розвиток HRM-технологій;
- узагальнити сучасні теоретико-методологічні підходи до визначення базових категорій проблематики HR-менеджменту, обґрунтувати актуальний зміст поняття «HRM-технології в новій економіці»;
- проаналізувати актуальні HRM-технології на предмет спроможності етично та прагматично вирішувати бізнес-завдання нової економіки та систематизувати HRM-технології за комплексом функціональних та інших ознак;
- розробити модель інформаційної екосистеми управління персоналом із використанням HRM-технологій;
- визначити місце HRM-компетентності в структурі управлінської компетентності; удосконалити методичні засади оцінювання рівня готовності управлінського персоналу до використання HRM-технологій нового типу;

– порівняти траєкторії трансформації інституційного середовища реалізації HRM-технологій на підприємствах та організаціях різного типу (комерційні бізнес-структури та організація сектору публічного управління);

– обґрунтувати зміст категорії «компетентнісні розриви» та запропонувати напрями їх подолання через використання HRM-технологій.

Об'єктом дослідження є HRM-технології в умовах нової економіки.

Предметом дослідження є теоретичні, науково-методичні та практичні аспекти, функції, методи і механізми розвитку HRM-технологій в умовах нової економіки.

Методи дослідження. Для виконання завдань дослідження використано теоретико-методологічні положення економічної теорії, наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених з економіки праці, поведінкової економіки, економіки знань, HR-менеджменту. Застосовано такі методи дослідження наукових явищ і процесів: *історичний метод* – для дослідження еволюції розвитку нової економіки, цифровізації економіки й розвитку HRM-технологій у контексті структурних зрушень в економіці; *методи індукції та дедукції* – для аналізу теоретичних основ та розробки авторського визначення поняття «HRM-технології в новій економіці», узагальнення актуальних практик цифровізації та обґрунтування доцільності введення до наукового обігу категорії «об'єктні поля цифровізації HRM-технологій», для узагальнення теоретико-методологічних підходів до трактування поняття «технологія управління персоналом»; *абстрактно-логічний* – для обґрунтування ролі персоналу як стратегічного ресурсу розвитку нової економіки, розробки карти сучасних HRM-технологій; *метод експертного дослідження* – для аналізу стану використання сучасних HRM-технологій вітчизняними підприємствами; *методи економіко-математичного моделювання* – для дослідження рівня готовності до запровадження (удосконалення) HRM-технологій в екосистемі управління персоналом організації та інші методи.

Інформаційну базу дослідження становлять монографії, статті вітчизняних та зарубіжних вчених в наукових виданнях, публікації практиків – в

авторитетних виданнях спеціалізованої професійної літератури; статистичні дані Державної служби статистики України, статистичної служби Європейської комісії (Євростату), Організації економічного співробітництва та розвитку (OECD), Всесвітнього банку (Wordbank), Міжнародної організації праці (ILO), Бюро статистики праці США (U.S. Bureau of Labor Statistics); аналітичні огляди консалтингових корпорацій Deloitte, E&Y, SHRM, KPMG; результати проведеного автором експертного опитування працівників підрозділів управління персоналом підприємств, установ та організацій різних форм власності та видів економічної діяльності.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у поглибленні теоретико-методологічних засад та розробленні науково-практичних рекомендацій щодо розвитку та впровадження HRM-технологій в новій економіці. Основні положення дисертації, що містять наукову новизну:

вперше:

- запропоновано теоретико-методичну модель систематизації інструментарію кадрового менеджменту у форматі карти HRM-технологій, ідея та мета якої полягає у формуванні поля для вибору HR-інструментарію, релевантного актуальним бізнес-завданням та комплексу зовнішніх та внутрішніх можливостей їх реалізації, адаптованих до специфічних умов використання в новій економіці на основі обґрунтування принципів, методів та інструментів управління відповідно до вирішуваних бізнес-завдань, стратегічних цілей, рівня управління;

удосконалено:

- теоретичні підходи до розвитку термінологічного апарату та концептуального базису дослідження – обґрунтовано авторське визначення категорії «HRM-технології в новій економіці» на основі систематизації структурних компонентів, атрибутів нової економіки, визначення змісту діджиталізації в новій економіці, що стало базою для виокремлення об'єктного поля та меж цифровізації HRM-технологій; оцінювання інституційної та персональної цифрової готовності до запровадження HRM-технологій; формування мотиваційного профілю використання HRM-технологій;

- теоретико-методичні засади визначення значущості та змісту HRM-компетентності керівників в структурі управлінської компетентності на основі обґрунтування критичного впливу когнітивної, емоційної та поведінкової складових процесів управління людським потенціалом в контексті забезпечення ефективності бізнес-процесів на основі концентрації джерел цінності, пов'язаних з персоналом; визначено роль HRM-компетентності на індивідуальному рівні в контексті забезпечення ефективності персональних професійних траєкторій;

- модель інституційної трансформації змісту діяльності кадрового підрозділу бюджетної установи, орієнтованої на традиційну економіку в напрямі формування відносин нового типу; модель реалізована на прикладі обґрунтування функціональної модернізації відділу кадрів закладу вищої освіти, результатом якої є забезпечення повного циклу управління людськими ресурсами, розвиток сервісної та цифрової компетентності, продуктивне використання HRM-технологій на всіх рівнях університетського менеджменту;

- удосконалено зміст категорії «компетентнісний розрив», який визначається як неспівпадіння предметного кваліфікаційного поля та поведінкових моделей суб'єктів комунікації, що є загрозою її ефективності; ідентифіковано типи критичних компетентнісних розривів: розриви в HRM-компетентностях лінійних керівників різних рівнів та представників топ-менеджменту; фрілансерів, компетентність яких формується за межами регламентованих систем підтвердження кваліфікації; розриви в рівнях цифрової компетентності між поколіннями та професійними групами працівників, що належать до компаній різного рівня конкурентоспроможності та інноваційно-технологічного розвитку; розриви в рівнях розвитку підприємницької компетентності у менеджерів бізнес-структур та організацій публічного управління: органів державного та муніципального управління, державних та комунальних підприємств, некомерційних закладів освіти та охорони здоров'я, культури та мистецтв; обґрунтовано шляхи подолання критичних компетентнісних розривів на макро-, мета- і мікрорівні, зокрема на основі використання HRM-інструментарію;

дістали подальшого розвитку:

- методичні засади оцінювання рівня готовності організацій до імплементації сучасних HRM-технологій в структуру інформаційної екосистеми управління персоналом: передбачено використання інструментарію та результатів соціологічного дослідження та побудова на цій основі індикативної таксономічної моделі на основі показників операційно-діяльнісного, змістовно-мотиваційного та інформаційно-когнітивного змісту; реалізація моделі дозволяє визначити наявні відхилення компетентнісного та поведінкового характеру та обґрунтувати пріоритетні вектори стратегії впровадження інновацій в управління персоналом.

Практичне значення одержаних результатів полягає у тому, що теоретичні та методологічні розробки щодо розвитку та впровадження HRM-технологій в новій економіці доведені до рівня прикладних рекомендацій.

Наукові результати, висновки та рекомендації проведеного дослідження впроваджено на регіональному рівні та на рівні підприємств:

на регіональному рівні: у діяльності Департаменту економіки і інвестицій Вінницької міської ради (довідка №11-00-004-38883 від 27.04.2020 р.) при розробці проєктів програми економічного і соціального розвитку, програми сприяння залученню інвестицій та стратегії розвитку міста – рекомендації щодо розвитку цифрової компетентності персоналу, особливістю яких є використання сфери компетентності концептуальної еталонної моделі та доповнення її такими елементами як інтеграція інформаційних даних різних джерел, оптимізація цифрових каналів комунікацій, критична обробка даних інформаційного контенту та його подальше використання, робота в команді за допомогою методів та засобів віртуального середовища, категоризація цифрових навичок шляхом виокремлення загальних, управлінських, технологічних, що є основою підвищення ефективності впровадження HRM-технологій; модель систематизації інструментарію кадрового менеджменту у форматі карти HRM-технологій, що адаптовані до специфічних умов використання в умовах нової економіки на основі обґрунтування принципів, методів та інструментів управління відповідно до вирішуваних бізнес-завдань, стратегічних цілей, рівня

управління; Вінницького обласного центру зайнятості (довідка № 04-06/5017-20 від 21.05.2020 р.) – напрями подолання компетентнісних розривів в розвитку HRM-технологій в новій економіці, а саме пропозиції щодо подолання компетентнісних розривів суб'єктів трудових відносин, шляхом підвищення ІТ-компетентності HR-фахівців, лінійного менеджменту та усього персоналу;

на рівні підприємств: у діяльності відділу кадрів Донецького національного університету імені Василя Стуса (довідка № 0686 від 28.12.2019 р.) – запропоновано нову функціональну модель HR-служби університету, яка передбачає методологічну та організаційну централізацію основних HRM-функцій на основі децентралізації введення даних через особисті кабінети користувачів (для автоматичного формування кадрових наказів, таблицю обліку робочого часу, розрахунку зарплат, управління оцінкою персоналу та атестаціями), модулі самообслуговування (замовлення та виготовлення довідок для співробітників), калькуляторів розрахунку стажу, програмного продукту для рекрутингу (синхронізація з аккаунтами університету на сайтах роботи, зберігання резюме та бази кандидатів, призначення співбесід, тестувань та інших оцінювань, автоматизована комунікація з кандидатами), чат-ботів адаптації, порталу навчання та розвитку, модулів централізованої HR-аналітики; ТОВ «Промавтоматика Вінниця» (довідка № 14/07/2020-3 від 14.04.2020 р.) – рекомендації щодо автоматизації функцій навчання і розвитку персоналу, що вже включає в себе оцінку персоналу і на основі її даних допомагає сформувати індивідуальну або групову програму навчання для співробітників компанії; рекомендації щодо HRM-компетентності керівників – включення нових суб'єктів (лінійних керівників) в структуру управлінської компетентності, що є результатом концентрації нових джерел вартості і ефективності їх використання.

Наукові результати та розробки, викладені у дисертаційній роботі також використовуються у навчальному процесі Донецького національного університету імені Василя Стуса при викладанні навчальних дисциплін «Управління персоналом», «Рекрутмент», «Мотивування персоналу», «Організаційна поведінка», «Конфліктологія» (довідка № 26/01.1.3-43 від 12.05.2020 р.).

Особистий внесок здобувача. Усі результати, викладені в дисертаційній роботі, одержані здобувачем самостійно і знайшли відображення в наукових публікаціях автора. З праць, опублікованих у співавторстві, використано лише ті результати, ідеї та висновки, які отримано особисто автором.

Апробація результатів дослідження. Науковий зміст основних результатів дослідження, висновки та пропозиції роботи та їх практичне застосування обговорювалися на наукових і міжнародних науково-практичних конференціях: «Проблеми розвитку соціально-економічних систем в національній та глобальній економіці» (м. Вінниця, 2017 р.), «Сфера зайнятості і доходів в умовах цифрової економіки: механізми регулювання, виклики та домінанти розвитку» (м. Київ, 2019 р.), «Наукова думка сучасності і майбутнього» (2020 р.), «Проблеми та перспективи розвитку сучасної науки в країнах Європи та Азії» (м. Переяслав, 2020 р.), «Сучасний стан та перспективи розвитку економіки, обліку, фінансів та права» (м. Полтава, 2020 р.).

Публікації. За темою дослідження опубліковано 12 наукових праць загальним обсягом 4,15 д.а., з них особисто автору належить 3,10 д.а., у тому числі 2 статті у періодичних наукових виданнях інших держав, які входять до Організації економічного співробітництва та розвитку та/або Європейського Союзу (із них 1 – у співавторстві), 5 статей у наукових виданнях, включених до переліку наукових фахових видань України (із них 2 – у співавторстві), 5 публікацій за матеріалами науково-практичних конференцій (із них 2 – у співавторстві).

Структура та обсяг дисертації. Дисертація складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Загальний обсяг дисертаційної роботи становить 297 сторінок. Текст дисертації містить 18 таблиць, з них 2 таблиці займають 2 повні сторінки, 39 рисунків, з них 3 рисунки займають 3 повні сторінки, 9 додатків на 76 сторінках, список використаних джерел із 226 найменувань на 22 сторінках. Обсяг основного тексту дисертації становить 194 сторінки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РОЗВИТКУ ТЕХНОЛОГІЙ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В НОВІЙ ЕКОНОМІЦІ

1.1. Нова економіка як концептуальна рамка розвитку HRM-технологій в ХХІ ст.

Із стрімким розвитком інформаційно-комунікаційних технологій людство отримало унікальні шанси швидкого поширення знань та технологій і прискорення на цій основі темпів економічного зростання. В певних ознаках суттєвих соціально-технологічних трансформацій вчені-футурологи Ф. Махолуп, Д. Белл, М. Кастельс, О.Тоффлер, В. Іноземцев вгледіли зміну формації «індустріальна економіка», в якій провідну роль відігравав фізичний капітал та обробна промисловість, на постіндустріальне суспільство, в якому зайнятість концентрується в третинному секторі (сфері послуг), та, спрогнозували зростання в його нетрях значимості «четвертинного сектору» (торгівлі, фінансів, страхування, нерухомості) та «п'ятеринного сектору» (особистих, професійних, ділових послуг) [1; 2; 3; 4; 5].

Термін «нова економіка» у сучасному її розумінні виник у 1980-х рр. на позначення корінних структурних змін у національних економіках найбільш розвинених країни: вихід сфери послуг на флагманські позиції у забезпеченні темпів зростання ВВП та зайнятості; й отримав свої інституціональне закріплення в щорічній доповіді президента Сполучених Штатів у 1996 р. Дослідженням цього феномену економічного розвитку на межі ХХ та ХХІ ст. присвячені роботи Х. Клодта, У. Демінга, К. Келлі, Б. Лундвала та ін. [6; 7].

Зарубіжні науковці, що досліджували вищезазначені питання – це Д. Белл, П. Друкер, М. Кастельс, Ф. Хайєк, Й. Шумпетер, та Ф. Махлуп. Потреба з'ясування сутності нової економіки у співставленні з новими вимогами до її

кадрового забезпечення зумовлюють актуальність проведення дослідження в даному напрямі.

Хеннінг Клодт (2013) індикатором появи нової економіки вважає вихід на передові позиції в здатності приносити прибуток найважливішого блага постіндустріального економічного укладу – інформації, яка через стрімке поширення сучасних інформаційних технологій та розбудовою мережі Інтернет, стає новим капіталом, та, незважаючи на певні біржові коливання зі спекулятивними бульбашками, все ж пробиває собі чільне місце як у споживанні та виробництві, так і у суспільному житті [6].

Американський вчений-соціолог Річард Флорида в ієрархії драйверів розвитку нової економіки на провідне місце ставить креативність та підкреслює визначальну роль креативного класу у формуванні «креативної економіки», що зароджується на фундаменті постіндустріального суспільства [7].

Різні погляди на значення та необхідність подальшого дослідження проблематики нової економіки та суміжних питань, пов'язаних із новими підходами присвячено роботи багатьох українських науковців. У вітчизняному науковому середовищі теоретичними розробками в галузі нової економіки займалися такі вчені як: В. М. Геєць, С. С. Гринкевич, В. Ф. Семенов, М. В. Савченко, В. В. Білоцерківець, О. Г. Брінцева, К. С. Безгін, І. В. Крапивний, Л. І. Федулова, О. М. Лаушкін, Л. Г. Мельник, Л. А. Яремко, В. В. Гриньов, Л. М. Зомчак, О. В. Прокопенко, М. О. Живко, А. А. Чухно, та ін.

Директор Інституту економіки та прогнозування НАН України, професор В. Геєць при визначенні нового економічного укладу в ХХІ столітті вживає термін «економіка знань», яку визначає як «економіку, в якій і спеціалізовані, і повсякденні знання є джерелом зростання» [8].

Вітчизняний дослідник нової економіки В.В. Білоцерківець розглядає нову економіку як авангардну ланку постіндустріального суспільства та відмежовує це поняття від інших визначень: цифрова економіка, віртуальна економіка, мережева економіка, невагома економіка, економіка знань, інформаційне суспільство. В його роботах детально простежується поява цього терміну в

економічній науці та обґрунтовується її визначення як «найсучаснішої, найбільш просунутої в напрямку майбутнього складової економіки, її частину, що втілює в собі найостанніші досягнення людства в технологічному, консумаційному, організаційному тощо ракурсах» [9; 10].

Відомий український вчений А. А. Чухно, описуючі трансформаційні процеси у різних сферах економіки, вживає дефініцію «постіндустріальна економіка», яка у сфері виробництва позначається інтенсивним використанням знань і послуг, превалююванням в універсальному грошовому вимірі виробництва знань над матеріальним виробництвом, турботою про довкілля; у сфері обміну – глобалізацією ринку, розвитком віртуальних платформ обміну, віртуальними грошима та електронними формами оплати; у сфері розподілу – розподілом на основі заслуг і згідно соціальної справедливості, рівноправності капіталу знань та інвестицій як критеріїв розподілу [12].

Вчені-економісти А. Колот та О. Кравчук підкреслюють, що новітність пронизує не тільки всі сфери суспільного життя і виробництва, але й саму людину: нові товари та послуги з'являються завдяки не обробному (добування та очищення сировини, механічна обробка металів, деревини, виплавлення чавуну та сталі), а аддитивному способу виробництва, який передбачає з'єднання частинок; принципово нові швидкості поширення та обміну інформацією, готової продукції, людських ресурсів, укладання торговельних угод та фінансових операцій а один клік, переводить економічні відносини у новий формат [13].

Достатньо зрозумілі та переконливі судження сучасних дослідників щодо причин виникнення та визначення характеристик сутності «нової економіки» наводить Л. А. Яремко. За її словами: «світ сьогодні знаходиться на зростаючій фазі п'ятого технологічно-інноваційного циклу, вплив якого згідно з представленою періодизацією простягатиметься до 2040 року, ... він характеризується комп'ютерною революцією, виникненням глобальних науково-технічних мереж, розповсюдженням Інтернет-технологій». Дослідниця поєднує знання та інформацію в спільний базис цієї фази, на яку припадає більша доля

суспільного багатства. Автор також розглядає нову економіку та інноваційну діяльність як взаємодоповнюючі та міцно пов'язані між собою категорії. «Інновації складають серцевину «нової економіки», її глибинну сутність. Інновації – це спосіб формування та функціонування «нової економіки» [14].

Синтезує поняття «економіка знань», «постіндустріальна економіка» в терміні «нова економіка» М. О. Живко: «нову економіку можна визначити як економічну інфраструктуру, в якій зростає роль нематеріальних активів над матеріальними, тому головним інтенсивним фактором розвитку постіндустріального суспільства є людський капітал – професіонали, високоосвічені люди, наука і знання у всіх видах економічної інноваційної діяльності» [15].

Поняття «нова економіка» ідентифікується як системно-синергетичне об'єднання мережевих технологій, комунікаційної інфраструктури й інформаційного поля, у рамках якого здійснюється когнітивний процес, спрямований на отримання знання – базового компонента інноваційної цінності, вказує О. М. Лаушкін, акцентуючи увагу на тому, що нова економіка має синтетичний, узагальнюючий характер по відношенню до понять «інформаційна економіка», «економіка знань», «мережева економіка» [16]. Необхідність в знаннях, як основного виробничого ресурсу та продуктивного капіталу є фундаментальною основою нової економіки.

З синтетичним характером цього визначення можна погодитись, зважаючи на поточну неможливість виокремити окремий драйвер безприцедентних структурних змін в економіці XXI століття, досягнути всі вектори, траєкторії та межі нової економічної формації.

Для розуміння соціально-економічного фону трансформацій HRM-технологій в умовах сьогодення, слід детермінувати характерні риси нової економіки.

Характерними рисами нової економіки є:

- перетворення знань та інформації на економічний базис нової економіки;
- перехід на нові інформаційні технології, які стають основними засобами підприємств нової економіки;

- дематеріалізація створюваного продукту;
- зміна характеру і структури праці: від виконавчо-репродуктивної до інтелектуальної та інноваційної;
- глобалізаційні та інтеграційні процеси у світовій економіці, викликані можливостями інформаційно-комунікаційних технологій;
- динамічність ринків, їх невизначеність через непередбачуваність інновацій, стрімкість змін, швидке старіння технологій, маркетингових ідей і професій;
- інноваційні, динамічні методи ведення бізнесу;
- глобальний характер конкуренції;
- мережева організаційна структура підприємств;
- персоналізація виробництва завдяки підвищеній гнучкості та маневреності;
- перетворення ідей та інновацій на ключовий фактор розвитку бізнесу та витіснення ролі фізичного капіталу та робочої сили;
- зміна ключового фактору розвитку технологій з механізації та автоматизації на діджиталізацію;
- неефективність економії на масштабі як конкурентної переваги індустріальної економіки, посилення ролі інноваційності, якості та зручності продукту;
- посилення взаємних ефектів від колаборації підприємств;
- неможливість існування бізнесу без галузі інформаційних технологій і, як наслідок, зростання електронної комерції;
- універсалізація та міждисциплінарність знань та навичок, потрібних в новій економіці [17].

В своєму дослідженні Хеннінг Клодт (2013) зі співавторами також обґрунтовують ще такі атрибути нової економіки:

- наявність переходу до п'ятого циклу Кондратьєва: не просто витіснення матеріальних благ інформаційними, але й зростання вмісту інформації в благах

(електроніки у виробничих та побутових приладах). Слід відзначити, що деякі вчені (А. А. Акаєв, А. В. Коротаєв, С. В. Цирель) прогнозували, що п'ятий цикл, спричинений розвитком електроніки, робототехники, обчислювальної, лазерної і телекомунікаційної техніки, розпочавшись в 1981–1983 рр. має завершитись в 2018 р., а з 2019 р. розпочнеться шостий цикл, детермінований, можливо, NBIC-конвергенцією (конвергенцією нано-, біо-, інформаційних і когнітивних технологій) [18];

- поширення в новій економіці, разом з інтегрованими переважно горизонтально великими підприємствами, і малих, гнучких та інтегрованих у мережі нішевих фірм-пропозиціонерів;

- поява нової конкурентної стратегії: заробляння репутації через відомих посередників. Блага з вмістом досвіду, такі, як інформаційні продукти чи матеріальні товари з високим вмістом інформації та знань, можуть успішно продаватися тільки підприємствами, що мають добру репутацію [6, с. 258]. Очевидно, що старим добре відомим компаніям та брендам варто розглянути новий напрям діяльності – сертифікація товарів та послуг на замовлення та їх просування (рекомендацію) на платформах;

- необхідність постійного удосконалення правового забезпечення захисту персональних даних з огляду на зростаючі технічні можливості їх отримання та державного регулювання захисту прав інтелектуальної власності з метою забезпечення належної вартості інтелектуальної праці та, одночасно, усунення зайвих штучних перешкод для розвитку нових технологій на основні удосконалення старих винаходів та патентів;

- необхідність посилення соціального захисту працівників від зовнішньоекономічних ризиків, викликана зменшеною еластичністю заміщення між вітчизняними та іноземними робітниками [6, с. 262–266].

Науковці Інституту економіки промисловості України В. П. Вишневський та С. І. Князева визначають нову економіку, що формується в нетрях пострідустріального суспільства, як «цифрову економіку», яка змістовно охоплює цифрову техніку і технології (апаратні засоби, програмне забезпечення,

обладнання зв'язку), навички людини в частині користування цими технікою та технологіями (цифрові навички), а також проміжні цифрові товари і послуги, які використовуються у виробництві валового внутрішнього продукту» [19, с. 5].

В майбутньому, можливо, вчені дійдуть згоди у визначенні загальноприйнятого терміну економічної формації постіндустріального періоду, проте на нашу думку, цифровізація не є єдиним атрибутом нової економіки – потужними є також феномени інтелектуалізації та екологізації виробництва й життя людей, свідомого, спільного та бережливого – смарт-споживання, креативізації виробництва та бізнес-моделей.

Далі розглянемо детальніше вплив нової економіки на сферу праці та соціально-трудових відносин.

У своїх дослідженнях академік В. М. Геєць, розглядаючи особливості економічних змін щодо трудових відносин, партнерських бізнес-відносин, змін у процесах розподілу праці, технологіях управління персоналом та сфері зайнятості вказує на основні чинники інноваційних трансформацій. Ключовими чинниками вважає «багаторівневу конкуренцію» між працівниками, роботодавцями та організаційно-правовими формами їх взаємодії, лояльність до підприємницьких інновацій, курс держави до інноваційних перетворень у сфері зайнятості тощо [20].

Автори праці «Людина і нова економіка: діалектика розвитку» А. М. Колот та О. І. Кравчук обґрунтовують актуальність теоретико-методологічного аналізу нової моделі людини, що відбиває ментальні, соціальні, економічні, демографічні, соціокультурні, глобалістичні реалії XXI століття в контексті детермінант розвитку постіндустріального суспільства. Вони також наголошують на тому, що в новій, знаннієвій економіці небаченого до цього значення набувають гуманістичні імперативи: колаборація, солідарність, згуртованість, лояльність, мультикультурність тощо, які ґрунтуються на ціннісних установках, морально-етичних і соціокультурних засадах [13]. І ці тези вже підтверджуються успіхами підприємств, які замість конкурування

обрали стратегію співпраці, колаборації у використанні технічних потужностей, наукових дослідженнях, соціальних проєктах.

Дослідники також підкреслюють появу нового тренду в розвитку соціально-трудової сфери у новій економіці – подолання найманої праці під впливом того, що інформаційно-комунікаційні технології вперше змінили роль людини з «придатка машини» до її власника, який підлаштовує під свої потреби допоміжні гаджети та інформацію.

Аналізуючи впливи симбіозу явищ, процесів та тенденцій нової економіки на сферу праці, А. М. Колот та О. І. Кравченко викореплюють наступні тренди:

1. Зростає попит на висококваліфікований, креативний персонал на тлі стрімкого зниження потреби в працівників низької кваліфікації, недостатньо мобільних та не здатних набути нових компетентностей.

2. Посилюється значна диференціація рівнів винагороди за праці, яка часто не виправдовує реальні особливості нагромадження людського капіталу та його обігу в сфері праці.

3. На фоні загальної тенденції удосконалення структури ринку праці та в цілому стабільно зростаючих середніх доходів трудящих розширюється сегмент маргінальної зайнятості з надзвичайно низькою оплатою праці, що не забезпечує гідні умови життя люднй та відтворення людського капіталу.

4. Промислова революція 4.0 актуалізує стрімке поширення нестандартної зайнятості, ненормальних режимів праці та атипових форм трудових договорів, що на тлі послабшення позиції трудової сторони в соціальному діалозі внаслідок індивідуалізації трудових відносин, дематеріалізації спільних трудових процесів, набуває невиправдених реальними організаційно-економічними умовами виробництва, масштабів. Сприяє такій тенденції відначально слабкі системи трудового національного законодавства, що віддають повноваження нормативного регулювання на локальний рівень.

5. Внаслідок революційно швидкого відносного вивільнення живої праці з виробництв з'являються ознаки неспроможності урядів вирішити соціальні проблеми вивільнюваних, спроби старими методами вирішувати соціальні

проблеми суспільства за рахунок економічно активних громадян через системі соціального страхування, які були ефективними за умов повної зайнятості. Внаслідок цього соціально-економічне навантаження на працюючих тільки зростає, поглиблюючи соціальні проблеми та соціальне напруження в суспільстві.

6. В таких соціально-економічних умовах, підсилені тенденції індивідуалізації споживання, особливо, інформаційного, інтенсифікуються процеси десоціалізації, спадає рівень суспільної згуртованості, чим створюються передумови для підриву демократії, заснованої на спільності національних та суспільних цінностей та принципів соціальної злагоди.

7. Під загрозу руйнування підпадає саме середній клас, економічною основою якого була трудова зайнятість, і яким в умовах прискореної цифровізації та поширення штучного інтелекту, не знайдеться стільки робочих місць. «Уже не як футурологічне передбачення, а як можливий реальний сценарій теоретики і практики обговорюють відоме співвідношення 20 : 80, згідно з яким нова економіка потребуватиме використання не більше від 20 % економічно активного населення» [13].

Проаналізувши праці науковців, можна виділити основні характеристики нової економіки: формування та активне використання динамічних знань як ресурсу для створення товарів і послуг, інфраструктури; активне впровадження нових технологій в усіх галузях економіки; інтелектуалізація товарів та послуг, характеру та структури праці; глобальні економічні процеси ліквідують національні та географічні кордони; збільшують конкуренцію на ринку праці.

Саме це дозволяє багатьом авторам стверджувати про актуальність розвитку інтелектуального капіталу підприємства (організації, установи), що включає в себе людський, соціальний, організаційний та інформаційно-технологічний капітал. Підприємство (організація, установа) володіє інтелектуальним капіталом завдяки висококваліфікованому персоналу, взаємодії між працівниками, формуванню баз знань та інституцій (постійних – департаменти, відділи та динамічних – спеціальних проектних команд) для

стабільного розвитку підприємства. В межах розвитку персоналу як стратегічного ресурсу доцільно розглядати кожного фахівця як конкурентну перевагу підприємства, його стратегічний ресурс. Все це змінює не тільки підходи до побудови стратегії управління персоналом, а і запровадження технологій динамічних змін в забезпеченні кадрами всіх бізнес-процесів, розвиток знаннєвих команд.

Розглядаючи механізм розвитку людського капіталу [21], запровадження сучасних підходів до кадрової політики [22], формування загальної та спеціальних (антикризової; управління персоналом; інноваційної) стратегій розвитку доцільно визначити такі області дослідження:

відповідність загальної стратегії розвитку підприємства в умовах нової економіки та стратегії розвитку персоналу на усіх рівнях (окремих фахівців; на рівні відокремлених відділів; на рівні підприємства);

формування карти розвитку системи управління персоналом як стратегічного ресурсу.

1.2. Персонал як стратегічний ресурс розвитку нової економіки

Трансформаційні зміни парадигми управління персоналом викликані швидкими змінами та нестабільністю економічних відносин. Персонал є важливим чинником конкурентних переваг сучасного підприємства. Основним джерелом економічного успіху сучасного підприємства є ефективне управління персоналом, а управлінський вплив на персонал здійснюється спеціальними технологіями управління персоналом, спрямованими на кожного конкретного працівника.

В сучасних економічних дослідженнях проблеми управління персоналом, характеристика основних понять, питання сутності, об'єктів, принципів і методів управління персоналом висвітлені чимало, але нові виклики глобального економічного простору вимагають нових досліджень.

Свої наукові праці даній тематиці присвятили такі вчені як: В. М. Данюк, О. Г. Брінцева, А. М. Колот, В. М. Петюх, С. О. Цимбалюк, О. І. Кравчук, Л. С. Балабанова, О. С. Сардак, Г. В. Середа, О. С. Віханський, Г. М. Захарчин, Д. Г. Шушпанов, О. В. Крушельницька, О. П. Дяків, Е. А. Лихолобов, А. В. Лобза та інші вітчизняні науковці. Серед видатних закордонних вчених фундаментально досліджена система управління персоналом в працях О.П. Єгоршина, А. Я. Кібанова, В. Р. Весніна, І. К. Макарової, Г. Десслера (Gary Dessler), Д. Ульріха (Dave Ulrich), М. Армстронга (Michael Armstrong) та інших.

Конкурентноспроможність кожної організації в новій економіці залежить від креативної сили персоналу, від якості, кількості та рівня професійних компетентностей, як зазначають А. М. Колот та О. І. Кравчук [13]. Важливим аспектом розвитку будь якої організації, фактором зростання продуктивності праці та економіки країни в цілому являються інвестиції в людський капітал, ефективність використання та ресурсозбереження персоналу.

Розглянемо особливості та відмінності поняття персонал. «Персонал (від лат. *Personalis* – особистий) – це особовий склад організації, що включає всіх найманих працівників, учнів, а також власників та акціонерів, які обіймають певні посади згідно з трудовим договором і отримують заробітну плату» [24, с. 60]. До персоналу компанії відносять працівників, які володіють певними характеристиками: виконують систематично певні функціональні обов'язки чи роботи, підтверджені договірними взаємовідносинами, мають певні професійні компетентності, відповідну кваліфікацію та цільову спрямованість у діяльності.

Науковець Г. М. Захарчин трактує поняття «персонал» наступним чином: «термін «персонал» має доволі широке значення у теорії й практиці, але здебільшого його трактування зводиться до розуміння сукупності усіх працівників, об'єднаних в межах певної організації для спільної діяльності, які характеризуються певними якостями й персональними потребами і виконують виробничі й управлінські операції в організації» [25]. У сучасних умовах

необхідність подолання кризових явищ в економіці та подальшого впровадження інноваційної моделі розвитку потребують постійного вдосконалення системи професійного розвитку трудового потенціалу, підготовки та підвищення професійного рівня працівників, здатних створювати товари і послуги в умовах «економіки знань» [26].

Корінні трансформації в виробничих силах та капіталі під впливом науково-технічного прогресу в XX ст., бурхливого розвитку інформаційно-мережових технологій потребують дослідження змін в управлінні персоналом в умовах інформаційного суспільства та, зокрема, нової економіки.

Сьогодні нову економіку називають не тільки інформаційною, цифровою, а і мобільною, динамічною економікою. Роль персоналу, принципи та процеси управління ним змінюються відповідно до вимог суспільства, потреб споживачів. Не дивлячись на те, що відомі тренди розвитку теорій та практик управління персоналу стосуються запровадження безперервного навчання, залучення персоналу до управління, формування мобільних динамічних команд; створення індивідуальних траєкторій зростання кваліфікації персоналу та його кар'єри, проблеми визначення стратегії персоналу та її запровадження залишаються дослідженими недостатньо. Частіше всього персонал розглядається як ресурс виконавців визначених напрямів діяльності підприємства. Але нова економіка визначається також як економіка знань, носіями яких є люди, висококваліфіковані фахівці, учасники корпоративної діяльності підприємства. Якщо враховувати останні тенденції активного розвитку креативного сектору нової економіки, то вона базується на творчому підході до управління та вирішення бізнес-задач, креативних здібностях осіб, що приймають рішення щодо цільових напрямів розвитку як підприємства, так і власної самореалізації.

Багатоаспектність розвитку людського капіталу полягає в формуванні концепції управління персоналом, що враховує такі напрями як управління трудовими ресурсами (загальний функціональний підхід – для визначення потреб виробництва, надання послуг); управління персоналом (акцентований

підхід на змінах взаємодії роботодавців та співробітників, формування знаннєвих команд персоналу); управління людським фактором – формування інтелектуального капіталу – такий підхід передбачає, що цінність фахівця зростає швидше і більше, ніж інвестиції в нагромадження основного чи оборотного капітал підприємства; управління людиною для активізації необхідних компетентностей та пошуку шляхів її самореалізації в контексті потреб суспільства.

Фахівці підприємства стають активними елементами організації, що самонавчається, шляхом створення середовища, що сприяє та підштовхує до перманентного розвитку навчання персоналу. Крім традиційних процесів управління персоналом – залучення, прийом та звільнення, виплати заробітної плати, регулювання умов праці, професійного навчання до процесів управління додаються спеціальні процеси мотивації, змін відповідно до індивідуальних траєкторій зростання (горизонтальною або вертикальною), залученням до управління, до роботи в різних командах тощо. Такі тенденції свідчать про те, що необхідно здійснити додаткові дослідження для позиціонування персоналу як стратегічного ресурсу підприємства.

Розглядаючи персонал як стратегічний ресурс, є сенсом визначення місії HR-департаменту, відповідні до неї цілі, деталізовані таблиці планів їх досягнення з позиціонуванням реалізації сформованих цільових напрямів конкретними фахівцями та визначенням ролі менеджерів з управління персоналом та топ-керівників.

Розглянемо, як впливає нова економіка на зміни в управлінні персоналом. Не зважаючи на те, що постулати нової економіки були сформовані в кінці 90-х років, вони залишаються актуальними і сьогодні. Змінилась швидкість цих змін у часі, глибина та повне перетворення, глобальні процеси. Нові виклики та випробування безперечно спрямовані на поширення інструментів інноваційного розвитку та масштабне використання його результатів в управлінні людьми. В умовах жорсткої конкуренції перспектива розвитку національної економічної системи України

безпосередньо пов'язана з необхідністю застосування продуктивних моделей нової економіки, які базуються на швидких технологічних інноваціях бізнесу та використанні креативного потенціалу працівників. «Такі зміни у самій структурі та у формах зайнятості можуть впливати на систему цінностей працівників, поглиблюючи диференціацію на ринку праці. Інформатизація та інтелектуалізація економіки потребує освічених, високопрофесійних працівників, здатних до навчання, з високим рівнем комунікативного потенціалу, які готові та вміють продукувати нові знання» [29].

Формула «молодий фахівець – досвідчений фахівець – консультант – пенсіонер» вже не працює для підприємств, організацій, установ нової економіки. Сьогодні на ринку праці молодий фахівець визначається не так віком, як обсягом і сферою діяльності; досвідчений фахівець тепер передбачає широку перекваліфікацію та навчання протягом життя, а професійний «гуру» не завжди відповідає поважному віку.

Нова економіка підтримується сучасною інформаційною еко-системою. Інформаційна еко-система представляє собою електронне інформаційне середовище організації (підприємства, установи тощо), в якому інформаційні дані використовуються багаторазово, забезпечується сучасний інструментарій управління контентом та безпечної інформаційної взаємодії між всіма учасниками [30; 31].

В табл. 1.1 представлені зміни в управлінні персоналом відповідно до змін функціонування підприємств в умовах нової економіки. Такі структуровані відповідності дозволяють зробити висновок щодо потреби підприємства в постійному моніторингу й аудиті персоналу, його навчанні та самонавчанні, відповідності технологіям та власним цілям розвитку.

Розглянемо детальніше діалектичну структуру нової економіки у взаємодії продуктивних сил та виробничих відносин та проаналізуємо її вплив на HRM-технології (рис. 1.1).

Таблиця 1.1

Зміни в управлінні персоналом в умовах нової економіки

| Ознаки нової економіки | Зміни в організації та управлінні підприємства | Зміни в управлінні персоналом | Зміни в особистих цілях працівників | Стратегічні напрями розвитку підприємства |
|---|--|---|--|---|
| Багатоаспектна взаємодія людей, програмних агентів, роботів, пристроїв | Створення інформаційної управлінської еко-системи | Управління шляхом активного використання інформаційної управлінської еко-системи | Особисте позиціонування в еко-системі підприємства і в траєкторії кар'єрного зростання | Взаємопов'язані ефективні система управління та її інформаційна еко-система |
| Багатоаспектна цінність продуктів та послуг | Інформаційна підтримка продуктів та послуг, створення ланцюга продукт-послуга-інформація | Чітке визначення власників та учасників бізнес-процесів відповідно до товарів та послуг | Позиціонування відповідно до бізнес-процесів | Удосконалення бізнес-процесів |
| Мережева інфраструктура | Створення активної мережевої інфраструктури підприємства | Віддалені форми управління | Незалежні форми діяльності | Запровадження методів управління з віддаленим доступом |
| Швидке розповсюдження інформації та просування товару | Запровадження сучасних систем управління контентом | Моніторинг контенту, управління персоналом, що відповідає за контент або має права щодо його змін | Відповідність контенту власному кар'єрному зростанню та особистим цінностям | Управління контентом |
| Зменшення цін транзакцій | Активне використання всіх видів транзакцій | Запровадження інструментарію швидких транзакцій | Самонавчання щодо роботи в мережі | Удосконалення методів та інструментів мережевої інфраструктури та |
| Активізація всіх учасників нової економіки | Залучення до управління та транзакцій нових учасників | Створення електронного інформаційного середовища взаємодії | Особисте позиціонування в середовищі взаємодії | електронного інформаційного середовища |
| Постійне самонавчання організацій та їх учасників | Запровадження змін в організації, формування віртуальних команд | Організація навчання та самонавчання персоналу | Особисте навчання та самонавчання | Цільове навчання персоналу |
| Удосконалення технологій | Оновлення технологій | Запровадження змін відповідно до оновлення технологій та нових форм управління | Прийняття змін, нове позиціонування себе як фахівця | Цільове управління змінами |
| Постійні зміни старих форм новими | Реструктуризація відповідно до технологій та потреб | Запровадження методів управління проектними командами | Позиціонування себе як учасника команди | Цільові проекти |
| Активне використання динамічних проектних команд та окремих фрілансерів | Активне використання аутсорсингу та краудсорсингу | | | |

Джерело: розроблено автором за джерелами [31], [32].

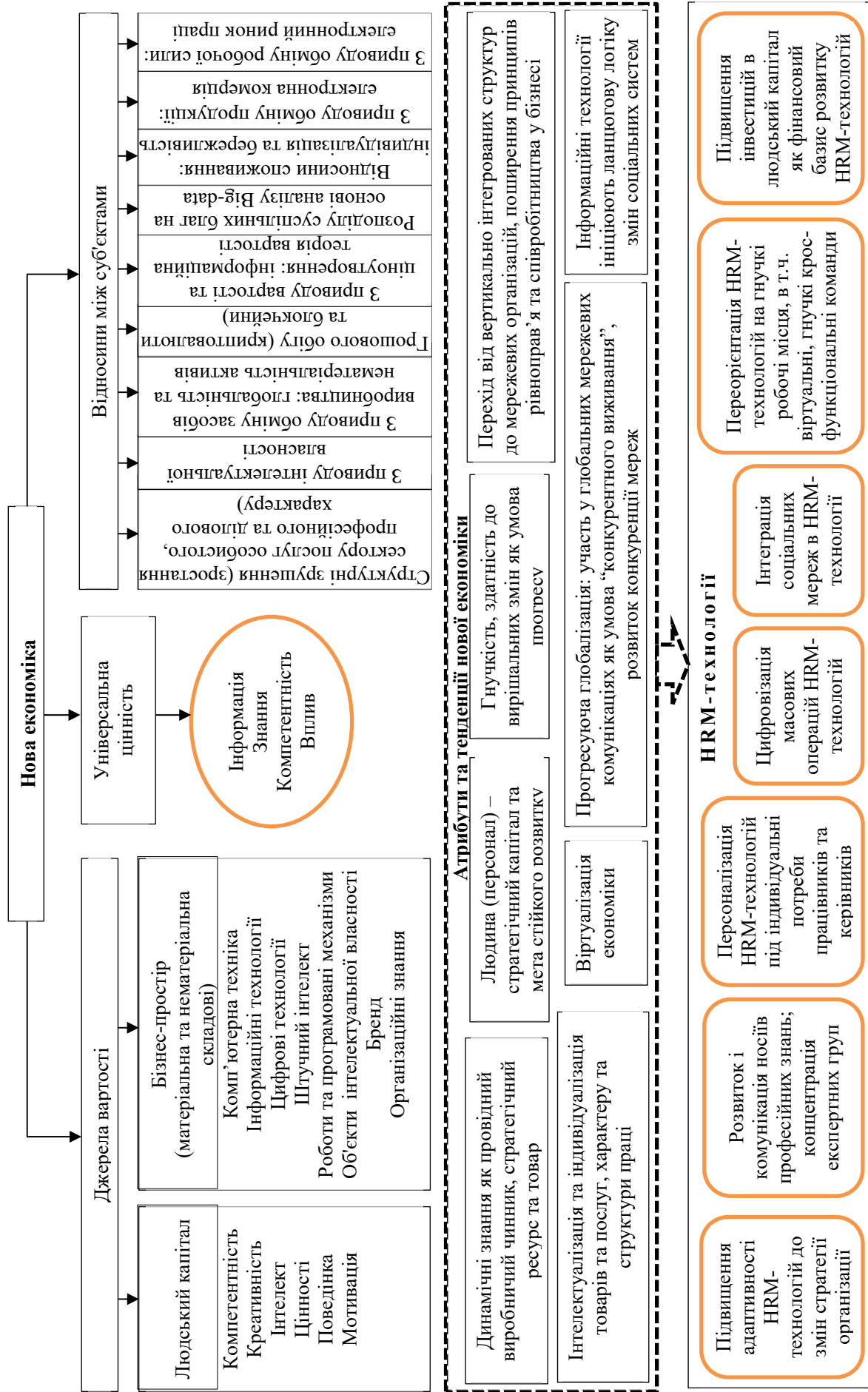


Рис.1.1. HRM-технології в системі ознак та тенденцій нової економіки

Джерело: розроблено автором

Ядром нової економіки є універсальна цінність постіндустріальних суспільств – інформація, яка систематизована в знаннях. Основними продуктивними силами (джерелами вартості) в новій економіці є людський капітал як провідний виробничий чинник та бізнес-простір, що в структурі має матеріальну та нематеріальну складові та представлений комп'ютерною технікою, інформаційними та цифровими технологіями, штучним інтелектом, роботами та програмованими механізмами, об'єктами інтелектуальної власності, брендом, організаційними знаннями, здатними приносити прибуток зі значно більшою нормою, ніж фізичний капітал.

Інформація як універсальний провідний актив в умовах нової економіки змінює і виробничі відносини постіндустріального способу виробництва. У галузевій структурі суспільного виробництва відбуваються секторальні структурні зрушення: капітал та робоча сила переміщуються з сектору промислового виробництва до сектору послуг, всередині якого також зростає частка інтелектуальних послуг (освіти, навчання, науки, консультування). У відносинах з приводу власності все більше уваги концентрується на відносинах з приводу інтелектуальної власності на нематеріальні активи: комп'ютерні програми, різноманітні твори (літературні, художні, відео та аудіо твори) та творчі роботи, карти, бази даних, фототвори; «об'єкти права промислової власності (винаходи, корисні моделі, промислові зразки, раціоналізаторські пропозиції, товарні знаки); фірмові та комерційні найменування; географічні зазначення; сорти рослин та породи тварин; топографії інтегральних мікросхем; комерційна таємниця», тощо.

В сфері грошового обігу зростає роль нематеріалізованих грошей та безготовкових операцій, з'являється та зростає вартість віртуальних цифрових валют (криптовалют). У відносинах ціноутворення в умовах нової інформаційної економіки панує інформаційна концепція ціноутворення (засновник – Д.Белл), яка пояснює ключову роль систематизованої інформації (знань) у практичній переробці існуючих виробничих ресурсів. Головним джерелом вартості у XXI є не психофізичні зусилля робітника, а, перш за все, його інтелектуальний потенціал, знання і досвід. Сучасні теорії вартості, цінності і цін базуються на ідеях оптимізації, і в ході розв'язання оптимізаційних задач з'являються оцінки

продуктів та використаних для їхнього виробництва чинників. Вирівнювання цих оцінок на ринку призводить до появи так званих рівноважних цін, що формуються за умови вільного перерозподілу продуктів і чинників поміж господарюючих агентів. Відтак встановлюється ефективний розподіл ресурсів – між компаніями та продуктів – між домогосподарствами [33].

Розподіл суспільних благ в новій економіці відбувається на основі аналізу величезної кількості даних, як структурованих так і неструктурованих Великих даних (Big data) щодо реального споживання, доходів та витрат домогосподарств.

Корінні зміни в умовах нової економіки відбуваються і у відносинах споживання. У споживанні матеріальних благ та матеріальних виробничих ресурсів все більше проявляються тенденції до бережливого використання ресурсів та готових товарів та індивідуалізації споживання на основі data-driven маркетингові та логістиці.

Споживання ж основного джерела вартості – інформації та знань характеризується не разовим актом, а атиповим використанням, яке призводить не до зникнення, знецінення, а до подальшого мультиплікативного примноження, самозростання. Таким чином виникає феномен необмеженого відтворювальними циклами виробництва багатократного споживання: купівля інформації та знань не призводить до зменшення товару у його власника [17].

Відносини з приводу обміну продукції в новій економіці ґрунтуються на засобах електронної комерції, яка надає можливості суттєвого пришвидчення фінансових та торгових транзакцій, автоматизованого накопичення інформації про всі обмінні операції, про всіх клієнтів та їх індивідуальні уподобання, що допомагає робити досконалі маркетингові дослідження та бізнес-аналітику. Але найважливішою перевагою електронної комерції є її революційний вплив на розмір витрат на укладання та оформлення угод та подальше сервісне обслуговування. Внаслідок цього бізнес-процеси в сфері обміну, переведенні на електронний базис, мають обширний потенціал скорочення зниження транзакційних витрат, що у свою чергу означає суттєве зниження собівартості товару чи послуги [34].

Відносини з приводу обміну робочої сили також трансформуються в напрямку індивідуалізації та короткотерміновості контрактів. Все частіше

організаціям вигідніше найняти людину для виконання певного проєкту, а ніж тримати в штаті працівника на безстроковій основі для виконання певної функції управління, які в новій економіці успішно автоматизуються за допомогою алгоритмів та інформаційно-комунікаційних технологій.

Тенденції нової економіки, що викликають амбівалентні зміни в характері HRM-технологій:

- перетворення динамічних знань у провідний виробничий чинник, стратегічний ресурс для створення товарів і послуг, інфраструктури на, власне – товар;
- активне впровадження нових, інноваційних технологій в усіх галузях економіки, спричинене революційними досягненнями науки та техніки;
- інтелектуалізація та індивідуалізація товарів та послуг, характеру та структури праці, що проявляється в домінуванні попиту на компетентності працівників з вищою освітою та суттєвому скороченні обсягів фізичної праці;
- люди (персонал) з їх унікальними талантами, компетентностями стають одночасно капіталом та метою стійкого розвитку економіки;
- умовою виживання в конкурентному середовищі нової економіки стає гнучкість, вміння адаптуватися до стрімких змін у науці, цифрових технологіях, запитах клієнтів, потреб персоналу та суспільній думці;
- економіка все більше віртуалізується – повний цикл економічної угоди переходить у кіберпростір, де на перші позиції виходить віртуальний, а не реальний образ виробника, і все більше в прийнятті рішень приймають участь ірраціональні чинники, а не об’єктивні відомості та властивості;
- глобалізація за рахунок віртуальних засобів обміну інтенсивно прогресує: участь у глобальних мережевих комунікаціях стає умовою “конкурентного виживання”, розвивається новий вид конкуренції – конкуренція мереж створення додаткової вартості (особливо, в «четвертинному» інформаційному секторі);
- відповідно у бізнесі відбувається перехід від вертикально інтегрованих структур до мережевих організацій, поширення принципів рівноправ’я та співробітництва, які за умови індивідуалізації споживання та віртуалізації

торгівлі, забезпечують значно більший прирост прибутків за рахунок швидкої генерації та реалізації інновацій;

– інформаційні технології в новій економіці спричиняють ланцюгові зміни у соціальних відносинах: не власність, а рівень знань, компетентностей та когнітивні здібності стають визначальним фактором соціальної диференціації у країнах з новою економікою.

Описані атрибути та тенденції нової економіки викликають амбівалентні зміни в характері HRM-технологій, в яких спостерігається:

– підвищення адаптивності HRM-технологій до змін генеральної стратегії організації. Про означену тенденцію свідчить переосмислення значення HR-менеджменту та його представників в компаніях [35], які стають модераторами та провідниками стратегічних змін з організаціях, часто займаючи нову професійну роль – HR-бізнес-партнерів;

– розвиток і комунікація носіїв професійних знань; відбувається концентрація експертних груп в епістемологічних співтовариствах [16] і перетворення університетів в центри продукування, переробки та нагромадження знань як капіталу;

– разом з індивідуалізацією пропозиції послуг та товарів відбувається персоналізація HRM-технологій під індивідуальні потреби працівників та керівників. Наприклад, сучасні HRM-технології кадрового адміністрування дозволяють працівникам в особистих віртуальних кабінетах формувати необхідні кадрові довідки, готувати, редагувати та затверджувати кадрові накази. HRM-технології розвитку персоналу надають можливості легкого формування індивідуальних планів навчання працівників залежно від протестованих знань, оцінених компетентностей, особистих потреб професійного розвитку, тощо;

– стрімко відбувається цифровізація масових операцій та процедур HRM-технологій: пошук та сортування резюме за контекстними фільтрами, тестування знань, оцінка компетентностей, проведення опитувань персоналу, надання доступу до корпоративних знань в режимі меню, контроль трудової дисципліни, управління виконанням та ефективністю, аналіз даних, нарахування премій та компенсацій відбувається в автоматизованих програмних комплексах або он-лайн [54];

– соціальні мережі все більше залучаються в якості інфраструктури управління персоналом в процесах підбору персоналу, навчання, просування HRM-технологій, формування та розвитку HR-бренду, з'являються та розвиваються спеціалізовані соціальні мережі, які спрямовані на професійне спілкування та пошук роботи. За даними опитувань Glassdoor (2013), 79 % респондентів вказали, що використовували соціальні мережі для пошуку роботи і згідно до Jobvite Recruiter Nation Report 2016, 87 % рекрутерів використовують LinkedIn для перевірки кандидатів, 43 % – перевіряють кандидатів в Facebook, 22 % – в Twitter [36];

– через розвиток хмарних технологій, можливостей швидкої передачі великих обсягів інформації все більшого поширення набуває дистанційна робота, трудові відносини за необхідності формування тимчасових епістемологічних (творчих) команд набувають характер тимчасових, змінних та не прив'язаних до організацій. В таких умовах відбувається переорієнтація HRM-технологій на гнучкі робочі місця, в т.ч. віртуальні, гнучкі крос-функціональні команди;

– усвідомлення ролі людського капіталу у створенні доданої вартості та забезпеченні конкурентних переваг на ринках відбивається в зростанні інвестицій в його нагромадження, та відповідно, в розвиток та цифровізацію HRM-технологій, які забезпечують окупність інвестувань в людські ресурси.

Розроблена схема HRM-технологій в системі ознак та тенденцій нової економіки демонструє характери контраверсивних впливів соціально-економічних атрибутів та тенденцій нової економіки на сучасні HRM-технології.

1.3. HRM–технології: теоретичні засади визначення змісту, класифікація, сфера застосування

Еволюційні зміни в управлінні персоналом створили передумови для перетворень кадрових технологій в поняття більш ширше — HRM-технології, яке є більш адаптованим до умов сучасної економіки.

Ще в 1990-х роках, Дэйв Ульріх, професор бізнес-школи Мічиганського університету, який є дослідником за тематикою управління людськими ресурсами, стверджує, що ефективна HR-служба має виконувати одночасно чотири ролі в організації: захисника інтересів персоналу, адміністративного експерта, що уміло використовує технології управління персоналом (HRM), катализатором змін, та стратегічного бізнес-партнера. Американський дослідник приходить до висновків, що сучасні HRM-технології націлені на підвищення ефективності роботи та конкурентоспроможності організації. Технології мають справу з людьми та інформацією, створюють інфраструктуру, яка впливає на персонал компанії, менеджерів, клієнтів та інвесторів. Лише тоді компанія досягає поставлених цілей і впевнено рухається вперед [35].

У спеціальній науковій літературі поняття «технології управління персоналом», теоретичних і методичних основ управління персоналом здійснено в роботах багатьох видатних вітчизняних учених: С. Цимбалюк, О. А. Гавриш, Л. Є. Довгань, І. М. Крейдич, Н.В. Семенченко, М. Д. Ведернікова, Н. П. Базалійської, І. М. Сочинської-Сибірцевої, А.О. Азарової, О.О. Мороза, О. Й. Лесько, І. В. Романець, а окремі сучасні персонал-технології глибоко розглядаються в роботах зарубіжних вчених та практиків: А.Я. Кибанова, С. Іванової, О. Ветлужских, А.К. Клочкова, Б. Марра (Bernard Marr), Дж. Галуццо (James J. Galluzzo), С. Пілбема (Stephen Pilbeam), М. Пула, М. Уорнера та ін.

90-ті роки XX століття для України стали початком впровадження сучасних технологій управління персоналом, які були запозичені у західних фахівців [37]. Сучасна економіка цього періоду характеризується посиленням конкурентної боротьби на ринках. Керівники, управлінці вітчизняних підприємств, вперше зіткнувшись зі справжньою конкуренцією, почали переймати останні західні досягнення в галузі управління людськими ресурсами. Прагнення задовольнити споживача, який має достатньо великий вибір альтернатив, спрямовує діяльність бізнесу на задоволення його потреб. Це вимагає високої кваліфікації кадрів та нових ефективних підходів в управлінні людськими ресурсами.

Необхідно зауважити, що в сучасних українських реаліях як в публічному, так і в недержавному секторах економіки, HRM-технології використовують далеко не всі. Саме термін «HRM-технології» не є досить зрозумілим та уживаним спеціалістами усіх галузей. До сих пір існують звичні та комфортні для усіх терміни «кадровик» та «кадровий менеджмент», що не передає масштабності досліджуваного поняття. І хоча ці терміни ще є прийнятними щодо деяких функцій управління персоналом, але формування та розвиток нової економіки як наступної постіндустріальної формації вимагає нових підходів до управління персоналом в цілому, так і до змін в його окремих технологіях.

Для того, щоб зробити певні наукові висновки про справжню сутність та багатогранність цього терміну, необхідно детально дослідити теоретичні основи його походження. Існують різні підходи до наукового пояснення терміну «технологія». Український тлумачний словник містить таке пояснення, що «технологія – це сукупність знань, відомостей про послідовність окремих виробничих операцій у процесі виробництва чого-небудь» [39].

Походить термін «технологія» (від грецького Τεχνολογία: τεχνολογος; τεχνη – майстерність, техніка; λογος – (тут) передавати) – наука («корпус знань») про способи, про набір і послідовність операцій, про їх режими; забезпечення потреб людства шляхом застосування технічних засобів (знарядь праці) [40].

Автори праці «Інформаційні технології та моделювання бізнес-процесів» О. М. Томашевський, Г. Г. Цегелик та інші стверджують, що «технологія – комплекс наукових та інженерних знань, втілених в способах і засобах праці, наборах матеріально-речових факторів виробництва, видах їх поєднання для створення певного продукту або послуги». Розглянувши особливості цього визначення, науковці пропонують наступне адаптоване до сучасності визначення «технологія – це набір способів, методів, засобів вибору і здійснення керуючого процесу з множини можливих його реалізацій» [41].

Законодавство України пропонує наступне визначення, опубліковане на сайті Верховної ради України: «технологія — це результат інтелектуальної діяльності, сукупність систематизованих наукових знань, технічних,

організаційних та інших рішень про перелік, строк, порядок та послідовність виконання операцій, процесу виробництва та/або реалізації і зберігання продукції, надання послуг» [42].

Вважаємо, що вищевказані визначення акцентують увагу саме на технологію як прикладну науку про методи перетворення методів, способів та процедур у готовий результат.

Проаналізувавши певні підходи та бачення, можна зробити наступні висновки:

термін «технологія» зазвичай пов'язували з виробничою сферою, але в індустріальному суспільстві відбулося поширення його на інші сфери: менеджмент, соціальні науки, економіку, навіть, мистецтво;

технологія є результатом інтелектуальної діяльності з використанням комплексних, інженерних, систематизованих наукових знань, що цілком відповідає характеристикам нової економіки;

підходи до розуміння сутності «технологія» будуються на ґрунтовних знаннях певної сфери, тонкощах процесів, функцій, механізмів та їх чіткого застосування;

щоб досягти певного результату у діяльності різні підходи пропонують лише виконання чіткої інструкції, але без врахування впливу людського фактору.

Не викликає сумнівів аксіома про те, що завершений, якісний технологічний процес залежить як від того, хто здійснює цей технологічний процес, так і того, на кого він буде впливати. Людський ресурс є однією із стратегічних економічних цінностей підприємства. Людський капітал є визначальним індикатором розвитку суспільства у стрімких перетвореннях технологій та інновацій.

Сучасний ринок праці, розвиваючись, породжує більш нові, складніші та масштабніші технології, у тому числі HRM-технології, що відповідають викликам нової економіки. Практики в сфері управління персоналом вважають, що за допомогою нових HRM-технологій можна домогтися ефективного управління в цілому або окремих ланок, правильно використовувати процеси мотивації та направляти їх у потрібне русло [43].

Багато вчених пропонують свої визначення сутності поняття «технологія управління персоналом», що представлені в табл. 1.2.

Таблиця 1.2

**Визначення поняття «технології управління персоналом»
в сучасній науковій літературі**

| Автор | Тлумачення поняття |
|--|--|
| 1 | 2 |
| Цимбалюк С. О. [44, с. 3] | Технологія управління персоналом – це сукупність методичних засобів, прийомів і процедур здійснення процесів підбору, наймання та використання персоналу в організації, розроблених відповідно до поставлених цілей і завдань, економічно обґрунтованих, належно структурованих і регламентованих |
| Ведерніков М. Д., Базалійська Н. П. [45] | Технологія управління персоналом – це наука й мистецтво управління людьми, механізм взаємозв'язку між суб'єктом та об'єктом управління персоналом, система взаємодії між керівником і працівником, стратегія вироблення рішень і тактика їх виконання у сфері ефективної зайнятості працівників в управлінні кадровим складом промислового підприємства . |
| Сочинська-Сибірцева І. М. [46] | Технологія управління персоналом – це сукупність прийомів, способів і методів впливу на персонал у процесі найму, використання, розвитку і вивільнення з метою отримання ефективних кінцевих результатів трудової діяльності . |
| Кибанов А. Я. [47, с.16] | Технологія управління персоналом передбачає організацію наймання, відбору, прийому персоналу, його ділову оцінку, профорієнтації та адаптацію, навчання, управління його діловою кар'єрою і службово-професійним просуванням, мотивацію і організацію праці, управління конфліктами і стресами, забезпечення соціального розвитку організації, вивільнення персоналу, тощо. Сюди ж слід віднести питання взаємодії керівників організації з профспілками і службами зайнятості, управління безпекою персоналу. |
| Азарова А. О., Мороз О. О., Лесько О. Й., Романець І. В. [48] | Технологія управління персоналом передбачає організацію найму, відбору, прийому персоналу, його ділове оцінювання, профорієнтацію і адаптацію, навчання, управління його діловою кар'єрою і службово-професійним просуванням, мотивацію і організацію праці, управління конфліктами і стресами, забезпечення соціального розвитку організації, вивільнення персоналу тощо. Сюди ж слід віднести питання взаємодії керівників організації з профспілками і службами зайнятості, управління безпекою персоналу. |
| Періодичне видання – журнал «Директор по персоналу» [49] | Технологія управління персоналом являє спрямований вплив, що допомагає досягти певних цілей. Технологія управління персоналом заснована на опрацюванні прийомів і способів ефективного впливу, що дозволяє отримати найкращий результат трудової діяльності. У кожній організації розробляють нормативно-методичні документи, на підставі яких здійснюється подальша робота з співробітниками. Управління відноситься до найскладнішої інтелектуальної діяльності. |

Джерела: [44; 45; 46; 47; 48; 49].

У наданих визначеннях прослідковується чітка спрямованість технологій управління персоналом на досягнення певних управлінських цілей (зростання продуктивності праці, отримання найкращого результату трудової діяльності, тощо). Спільним є також і дескриптори активних дій: «вплив», «взаємодія» та способів їх реалізації: «методи», «прийоми», «механізми».

Водночас, технологія завжди передбачає чітко встановлену послідовність дій, процесів, процедур, визначену особливостями перетворення предмету праці під впливом дії обладнання, хімічних реакцій чи фізичних явищ. Саме правильна послідовність та дотримання певних умов здійснення операцій забезпечує отримання очікуваного результату застосування технології. В сфері менеджменту персоналу ці умови можна трактувати як принципи реалізації певної HRM-технології, недотримання яких може спричинити значні відхилення (аж до повністю протилежних) від очікуваних результатів. Наведемо на користь цих міркувань наступний приклад: відзначаючи 30-річну ювілейну дату гри Рас-Ман, компанія Google, впроваджуючи гейміфікацію в HR-процеси з метою підвищення залученості персоналу, вбудувала браузерну версію гри на головній сторінці Google, розмістивши її в логотипі, і в результаті отримала загальносвітові втрати продуктивності в 120 млн. дол. - 4,8 млн. годин робочого часу співробітниками в усьому світі було витрачено на цю гру [50].

Технології також передбачають можливості використання обладнання, машин та механізмів, автоматизація яких формує потенціал зростання ефективності виробничого процесу. Відмінністю HRM-технологій порівняно з традиційними методами та прийомами управління персоналом є також потенційні можливості підвищення продуктивності HRM-процесів через їх повну, а частіше – часткову автоматизацію на підґрунті використання новітніх інформаційно-комунікаційних технологій.

При цьому особливістю саме HRM-технологій є дуалізм засобів «виробництва» – інтеграція людських (особистісних) засобів впливу з суто технічними, яка в перспективі буде посилюватись із розвитком штучного інтелекту, прописуванням йому програмних алгоритмів людської поведінки та

зовнішніх проявах очікуваних емоційних реакцій. Тому справедливо вважаємо, що HRM-технологія – поняття ширше та гнучкіше, ніж традиційний термін «технології управління персоналом».

У зв'язку з інноваційними змінами нової економіки, деякі традиційні технології управління персоналом (підбору, навчання, розвитку, утримання та ін.) не працюють. Виникає необхідність у розробці сучасних методів, прийомів та інструментів у HR сфері, враховуючи виклики постіндустріальної економіки та суспільного життя. З огляду на ці міркування, ми пропонуємо вдосконалити формулювання терміну HRM-технологія в контексті умов формування та розвитку нової економіки.

HRM-технології в новій економіці – це комплекс інноваційних методів й інструментів менеджменту персоналу, регламентованих процедурами, принципами, технічними та особистісними засобами їх впровадження, які надійно забезпечують досягнення заданих результатів в сфері управління людськими ресурсами організації в процесах вирішення актуальних бізнес-завдань відповідно до цільових стратегій розвитку.

Таким чином, сучасні HRM-технології дозволяють керівникам вирішувати ряд проблем, з якими стикаються на підприємстві або бізнес-завдань стратегічного та тактичного характеру. Сьогодні технології починають грати все більшу роль, допомагають забезпечити повернення інвестицій. Серед основних напрямків варто виділити базову автоматизацію, до якої можна віднести кадрове адміністрування; сферу прийняття рішень; комунікації, значно розширюють географію пошуку кандидатів; залученість, що включає в себе дистанційне інтерактивне навчання іграми, що моделюють бізнес-середовище [51].

Класифікуючи HRM-технології, ми пропонуємо виділити наступні ознаки: за функціями, за характером, за об'єктом, за призначенням, за масштабом, за тривалістю застосування, за ступенем формалізації, за галузями, за поведінковим аспектом. Детальна класифікація представлена в табл. 1.3.

Найбільш поширеною є класифікація HRM-технологій за функціональною ознакою. Вона дозволяє систематизувати всі HRM-технології за стійкими та усталеними в менеджменті персоналу функціями управління персоналом:

планування чисельності, підбір та відбір персоналу, найм персоналу та кадрове адміністрування, адаптація персоналу, управління ефективністю праці, мотивування, оцінювання персоналу.

Таблиця 1.3

Класифікація HRM-технологій

| Класифікаційна ознака | Типи HRM-технологій |
|------------------------------------|---|
| 1 | 2 |
| за функціями управління персоналом | Технології кадрового планування Технології оптимізації персоналу Технології залучення (підбору) персоналу Технології відбору персоналу Технології найму та кадрового адміністрування Технології адаптації персоналу Технології розвитку персоналу Технології оцінювання персоналу Технології мотивування персоналу Технології управління кар'єрою та талантами |
| за характером | Базові – технології, характерні для початкових стадій розвитку HR-менеджменту в організації. Обов'язкові – технології, зумовлені вимогами законодавства та бізнесу, відсутність яких спричинить екзистенціальні проблеми організації (наприклад, технології кадрового адміністрування, технології залучення персоналу, тощо). Традиційні – технології, що існують давно та є широко розповсюдженими. Інноваційні – новостворені технології, які мають проривний характер та ґрунтуються на передових досягненнях науки та техніки, управління. Цифрові – технології, створені за рахунок розвитку інформаційно-комунікаційних технологій (наприклад, технологія E-learning) |
| за об'єктом | Індивідуальні – технології, об'єктом яких є певна особа (наприклад, технологія переманювання head-hunting) Групові – технології, спрямовані на визначені групи чи категорії персоналу Масові – технології, об'єктом яких є будь-яка особа, група працівників чи колектив. |
| за призначенням | Проектні – технології, які застосовуються для реалізації конкретного бізнес-завдання (наприклад, технологія аутстафінгу – для термінового підвищення показників інвестиційної привабливості бізнесу) Універсальні – технології, які застосовуються для вирішення типових завдань в галузі управління персоналом (наприклад, технологія рекрутингу, найму персоналу, мотивування персоналу, тощо). |
| за частотою використання | Разові Постійні Циклічні (періодичні) За потребою |
| за ступенем формалізації | Формалізовані – регламентовані внутрішніми організаційними документами (положеннями, картами, описами, інструкціями) Неформалізовані – технології без нормативного затвердження та опису в організаціях |

| 1 | 2 |
|--------------------------|--|
| за галузевим аспектом | HRM-технології у виробничій сфері HRM-технології у сфері будівництва HRM-технології у сфері побутових послуг HRM-технології у торгівлі та продажах HRM-технології в ІТ-сфері HRM-технології в публічному управлінні HRM-технології у фінансовому секторі HRM-технології в сфері освіти HRM-технології в медицині HRM-технології у сфері культури та мистецтва, тощо |
| за поведінковим аспектом | HRM-технології управлінського впливу Соціально-психологічні HRM-технології (тестування, формування команд, тощо) Біо-психологічні HRM-технології (імітаційні технології навчання, гейміфікація) Демографічні HRM-технології – спрямовані на особливості поведінки різних гендерно-вікових груп HRM-технології в конфліктних взаємодіях |

Джерело: систематизовано автором за джерелами [17; 36; 37; 38; 39; 40; 42; 44; 45; 47].

Поєднавши атрибутивні ознаки HRM-технологій в новій економіці з класифікацією їх за функціональною ознакою, можна розробити Карту HRM-технологій в новій економіці (Додаток В), яка розкриває зміст 35(тридцяти п'яти) HRM-технологій, згрупованих за функціональною ознакою в 7 груп:

- 1) технології планування та оптимізації персоналу;
- 2) технології пошуку;
- 3) технології відбору персоналу;
- 4) технології адаптації персоналу;
- 5) технології розвитку персоналу та управління талантами;
- 6) технологій оцінювання та управління ефективністю персоналу;
- 7) технології мотивування персоналу.

У відповідності до наданого нами визначення сутності поняття HRM-технологій, у розробленій карті HRM-технологій шляхом систематизації знань щодо ефективних технологій управління персоналом на практиці сформоване цілісне представлення сутності кожної з розроблених на даний момент HRM-технологій, вбудованих в неї спеціальних методів та інструментів в науці

управління персоналом, алгоритмів та принципів успішного впровадження відповідної технології, технічних засобів (на поточний стан розвитку інформаційно-комунікаційних технологій) її автоматизації та / або діджиталізації, та релевантні кожній з технологій бізнес-завдання, які вона спроможна вирішити.

Карта HRM-технологій має не тільки теоретичне значення, але й практичний сенс: вона дозволяє обрати найкращу HRM-технологію для вирішення певного бізнес-завдання, зрозуміти її сутність, етапи реалізації та принципи, дотримання яких дозволить отримати очікуваний результат.

Як було було зазначено вище невід'ємною компонентою HRM-технологій в новій економіці є цифровізація як вищий рівень автоматизації.

Перед дослідженням процесів автоматизації та цифровізації HRM-технологій, варто методологічно пояснити їх сутність. Як вказує онлайн енциклопедія Вікіпедія - «автоматизація є одним з напрямів науково-технічного прогресу, який спрямовано на застосування саморегульованих технічних засобів, економіко-математичних методів і систем керування, що звільняють людину від участі у процесах отримання, перетворення, передавання і використання енергії, матеріалів чи інформації, істотно зменшують міру цієї участі чи трудомісткість виконуваних операцій [134].

Академік В.П. Вишневський виділяє терміни «оцифровування», «цифровізація» та «цифрова трансформація» для позначення змін в технологіях та економічній системі. «Оцифровування» як перший термін, з якого почалося знайомство людини з цифровою в контексті ІКТ, означає процес переходу від аналогової до цифрової форми сигналів, тобто перетворення рукописного або машинного тексту та іншої інформації (аудіо, відео) у цифровий формат (у вигляді двійкового коду або з використанням імної системи чисел) [19, с. 36].

Цифровізація (дигіталізація) тісно пов'язана з оцифровуванням, але на відміну від нього охоплює оцифровування не тільки інформації, але й економічних відносин і процесів за допомогою цифрових технологій, що надають нові можливості для створення вартості та отримання доходів. Цінність

цифровізації для підприємств також полягає у збільшенні продуктивності та зниженні витрат [19, с. 36].

Цифрова трансформація є глибшим перетворенням бізнесу (бізнес-моделей, бізнес-процесів, компетенцій) з метою повного використання можливостей цифрових технологій та їхнього впливу на діяльність підприємств, їхніх клієнтів і стан ринків. Прикладом цифрової трансформації є зміна бізнес-моделі роздрібною торгівлі з фізичних майданчиків на інтернет-магазини та мобільні додатки [11, с. 38].

В Стратегії «Україна 2030Е – країна з розвинутою цифровою економікою» цифровізація визначається ширше: як впровадження цифрових технологій в усі сфери життя (від взаємодії між людьми до промислових виробництв; від предметів побуту до дитячих іграшок, одягу тощо. Це перехід біологічних та фізичних систем у кібербіологічні та кіберфізичні (об'єднання фізичних та обчислювальних компонентів). Відбувається перехід діяльності з реального світу у світ віртуальний (онлайн) [135].

Вітчизняні учені стверджують, що процеси діджиталізації на підприємстві потребують подальшого вивчення через використання програмних рішень на основі штучного інтелекту, мобільних додатків з підтримкою чат-ботів, застосування їх під час обробки даних моніторингу ефективності діяльності [223]. Таким чином, цифровізація є однією зі способів автоматизації, що характеризується обов'язковою участю інформаційно-комунікаційних технологій та комп'ютерних засобів обробки інформації.

На основі узагальнення методологічних підходів до визначення цифрових технологій, здатних суттєво вплинути та міжнародний розвиток, консалтингових компаній Accenture (2018) та Boston Consulting Group (2015) та аналітичних звітів Давоського економічного форуму можна визначити наступні цифрові технології, які здатні сьогодні сильно вплинути на розвиток економіки у світовому масштабі:

1) автономні роботи (англ. Autonomous Robots) – це розумні машини, здатні виконувати завдання у світі самостійно, без явного людського контролю. Приклади: від автономних вертольотів до робочого пилососа Roomba;

2) промисловий інтернет речей (англ. The Industrial Internet of Things, IIoT) як мережа фізичних об'єктів, систем, платформ та програм, що містять вбудовані датчики, які фіксують та обмінюються інформацією в режимі реального часу;

3) технологія блокчейн (англ. blockchain) – технологія передавання даних, яка створює децентралізовані спільні бази даних (книги) для безпечного переміщення вартості активів, валюти, інформації за результатами укладених угод;

4) горизонтальна та вертикальна системна інтеграція – передбачає підключення мереж кіберфізичних та корпоративних систем, що впроваджують безпрецедентний рівень автоматизації, гнучкості та оперативної ефективності у виробничі процеси. Горизонтальна інтеграція передбачає можливість виробничих потужностей (рівні запасів, несподівані затримки тощо) безперешкодно розподіляються по всьому підприємству і, де це можливо, виробничі завдання автоматично переміщуються між об'єктами, щоб швидко та ефективно реагувати на виробничі змінні; так само і по всьому ланцюгу поставок: Промисловість 4.0 пропонує прозорість даних та високий рівень автоматизованої співпраці в ланцюзі постачання та логістики, що забезпечує виробничі процеси, а також ланцюги нижньої течії, які випускають готову продукцію на ринок. Вертикальна інтеграція в Industry 4.0 має на меті об'єднати всі логічні шари в організації від польового шару (тобто виробничого поверху) до науково-дослідної та науково-дослідної роботи, забезпечення якості, управління продуктами, ІТ, продажу та маркетингу тощо [136].

5) інтелектуальні агенти (англ. Intelligent Agents) – продукти штучного інтелекту, які можуть взаємодіяти з користувачами, вивчати їхню поведінку і розуміти потреби, а також обирати рішення від їхнього імені, підвищуючи продуктивність, лояльність клієнтів й зменшуючи витрати;

6) Великі дані (англ. Big data) – агрегація джерел даних в одну систему для економічно ефективного збору, аналізу та обміну інформацією;

7) Автоматизація робототехнічних процесів – використання цифрових технологій для автоматизації виконання завдань, що повторюються;

8) Доповнена реальність (англ. Augmented Reality, AR) – це «доповнення фізичного світу за допомогою цифрових даних, яке забезпечується

комп'ютерними пристроями (смартфонами, планшетами та окулярами AR) в режимі реального часу. AR використовує середовище навколо нас та просто накладає поверх нього певну частинку віртуальної інформації, наприклад графіку, звуки та реакцію на дотики» [137];

9) Віртуальна реальність (англ. Virtual Reality) – створений технічними засобами світ, який передається людині через її відчуття: зір, слух, дотик і інші. Віртуальна реальність імітує як вплив, так і реакції на вплив [138].

10) Адитивні технології – або технології пошарового синтеза, наприклад, 3D-друк;

11) Мобільні технології – це широкий спектр цифрових і повністю портативних мобільних пристроїв (смартфонів, планшетних комп'ютерів, електронних книг тощо) та програмних додатків до них, що дозволяють здійснювати операції з отримання, обробки та поширення інформації, а також навчання, комунікації з клієнтами, тощо;

12) Інтернет дронів (англ. Internet of Drons IoD) – багатошарова архітектура управління мережею, призначена головним чином для координації доступу безпілотних літальних апаратів (дронів) до контрольованого повітряного простору та надання навігаційних послуг між місцями, які називаються вузлами.

13) Біометричні технології – відбувається ідентифікація особи людини за допомогою автоматичних або автоматизованих методів використовуючи її біологічні характеристики чи прояви: «геометрією руки і пальців, венозною структурою, райдужною оболонкою, сітківкою ока, рисами обличчя, відбитками пальців, ДНК, голосом, розписом та клавіатурним почерком», тощо [139];

14) Квантові технології – квантові комп'ютери, квантові провідники та квантовий Інтернет, квантова телепортація (в майбутньому);

15) Моделювання (англ. Modeling);

16) Хмарні обчислення (англ. The Cloud computing) – це модель, ідея якої з'явилась ще у 1960 роках, а практичне використання розпочала компанія Amazon у 2006 році. Сутність її полягає у можливості всюди мати зручний доступ на вимогу до загального переліку обчислювальних ресурсів, що

конфігуруються (наприклад, до сукупності мереж, серверів, сховищ даних, додатків і послуг), який може бути оперативно наданий сервісним провайдером;

17) Машинне навчання (МО, Machine Learning, ML) – це окремий підрозділ штучного інтелекту, що вивчає методи побудови алгоритмів, здатних навчатися, методи, що дозволяють комп'ютерам покращувати свої характеристики на основі отриманого досвіду;

18) Інформаційна безпека (англ. Cybersecurity).

Список не можна вважати завершеним, він постійно оновлюється та уточнюється. Частина технологій – роботи, інтегровані системи управління підприємством (ERP), засоби обліку / диспетчеризації, сховища даних, мобільні технології, хмарні обчислення, тощо – відноситься до класичних (3.0+); частина – платформи ІоТ, штучний інтелект, віртуальна та доповнена реальність, кібербезпека, адитивні технології, блокчейн, тощо – до нових технологій (4.0) [135].

Узагальнення успішних та неуспішних практик цифровізації HRM-технологій, окремих інструментів (наприклад, звільнення без попереджень та вихідного інтерв'ю через повідомлення чат-бота в компанії Uber Україна), дозволило визначити межі (кордони) цифровізації, які обумовлені соціально-ментальними особливостями людських ресурсів, психологічними потребами людей в цифровому світі, та обґрунтувати доцільність введення до наукового обігу категорії *«об'єктні поля цифровізації HRM-технологій» як множини об'єктів (HR-процесів, HR-процедур), що можливо та доцільно реалізовувати з використанням інформаційно-комунікаційних технологій»*. Антагоністичний термін *«межі цифровізації» охоплює сукупність HR-процедур та цілих HRM-технологій, які неможливо та / або недоцільно здійснювати із застосуванням інформаційно-комунікаційних технологій на даному конкретному етапі розвитку економіки та суспільства»* описує своєрідні «заповідники» живої (офф-лайн) взаємодії, які потребують участі живих людей з емоційно-когнітивними проявами комунікацій. В табл. 1.4 представлені зміст об'єктних полів та меж цифровізації HRM-технологій в сучасних умовах їх розвитку.

Таблиця 1.4

Об'єктні поля та межі цифровізації HRM-технологій

| Об'єктне поле цифровізації | HRM-технології | Межі цифровізації (точки виходу в офф-лайн) |
|--|--|--|
| Накопичення та аналіз даних (Big-data) щодо змін у попиті на продукцію, плинності кадрів, продуктивності праці. Процедури нормування праці (відео-фіксація, стеження за операціями на комп'ютері). HR-аналітика ефективності працівника. Розрахунки резервів зростання ефективності праці та економії людських ресурсів. | Технології планування та оптимізації людських ресурсів | Експертні оцінки майбутніх потреб у якісних характеристиках персоналу. Прогнозування ймовірності звільнення конкретного працівника. Ведення переговорів та підготовка працівників, які передаються в лізінг / залучаються на аутсорсинг / виводяться за штат компанії. Управління вивільненням персоналу. |
| Відео-фіксація процесу виконання роботи. Стеження за операціями на комп'ютері – програми-шпигуни. Он-лайн опитування та анкетування | Технологія аналізу роботи | Неструктуровані інтерв'ю, яке може виявити невраховані анкетою важливі аспекти роботи |
| Аналіз ринку праці та компаній-донорів (в технології прямого пошуку). Розміщення заявок на сайтах та соц.мережах, парсинг резюме (ATS-роботи), масові розсилки кандидатам. Планування підбору (трекінг) завдань, автозідзвони кандидатам, бронювання он-лайн переговорних кімнат для співбесід, ведення календаря підбору, аналітика рекрутингу). Он-лайн співбесіди, типові комунікації з кандидатами. Тестування професійних знань, психологічне тестування. Призначення пробної роботи. Перевірка на поліграфі. | Технології пошуку та відбору персоналу | Плетіння мереж особистих контактів, зустрічі-співбесіди, зустрічі-мотивації, супровід адаптації (в технологіях прямого пошуку та переманювання). Структуровані інтерв'ю. Поведінкове інтерв'ю. Інтерв'ю за компетенціями. CASE-інтерв'ю. Групові інтерв'ю. Стрес-інтерв'ю. Обговорення пропозиції роботи (переговори щодо умов трудового договору) |
| Ведення баз даних персоналу. Кадрове документування. Автоматизований облік робочого часу. Видача довідок співробітникам. Ознайомлення з корпоративними документами (засоби E-learning, чат-боти в месенджерах з модулями перевірки засвоєння інформації) | Технології кадрового адміністрування | Заповнення автобіографії, підписання трудових угод, особисте засвідчення ознайомлення з документами компанії. Прийняття та оголошення працівникові кадрових рішень (переведення, звільнення). Завершальна бесіда при звільненні. |
| Відео-тренінги про компанію, чат-боти в месенджерах з модулями перевірки засвоєння, корпоративні портали з розділами FAQ, засоби E-learning, навчання на імітаційних тренажерах та іграх | Технології адаптації персоналу | Мотиваційні зустрічі з керівництвом компанії, знайомство з колективом, взаємодія з наставником, бадлінг, шедоінг, рефлексія новачка в перші дні роботи, оперативне вирішення проблем та труднощів адаптації. |
| Професійне навчання (засоби E-learning, навчання на імітаційних тренажерах, навчальних версіях програмних комплексів. Процеси планування та організації навчання | Технології розвитку персоналу | Коучинг, зворотний зв'язок від керівника, розвиток особистісних якостей, зміна психологічних установок, корекція мотивації до розвитку, тренінги сензитивності |
| Вимірювання прогресу досягнення встановлених цілей та КРІ (CRM-системи управління ефективністю). Аналіз паттернів цифрової поведінки успішних та неуспішних працівників. Тестування знань, оцінка компетентностей за стандартизованими шкалами, ранжування співробітників за заданими критеріями | Технології управління ефективністю та оцінювання персоналу | Процеси встановлення робочих цілей, визначення ключових показників діяльності. Обговорення прогресу досягнення цілей, вирішення проблем, зворотний зв'язок з керівником, коучинг за результатами оцінювання, процедури Assessment-центру |
| Відслідковування в HR-ІТ-системах інформації («цифрових слідів») щодо професійних інтересів співробітників, пройдених курсів, прочитаної літератури. Засоби HR-аналітики збирання інформації про унікальні міждисциплінарні знання та компетентності | Технології управління талантами | Коучинг, планування професійного та кар'єрного розвитку, наставництво, залучення у складні проекти, формування крос-функціональних команд, корекція особистісних характеристик, установок та внутрішніх обмежень розвитку. Розвиток культури інновацій |
| Моніторинг рівня залученості персоналу (моніторинг настрою, публікацій в соц.мережах), опитування та анкетування. Гейміфікація трудового змагання. Розрахунок зарплат та винагород. Призначення соц.пакетів та бонусів. | Технології мотивування персоналу | Розробка преміальних систем, змісту та мено соціальних пакетів, надання зворотного зв'язку від керівника підлеглому, особистий приклад лідера, підтримка сприятливого клімату в колективі, підтримка та позитивне підкріплення, визнання досягнень, розвиток корпоративної культури |

Визначені межі цифровізації не є сталими та універсальними для всіх суспільств та організацій і окремих працівників допоки, завдяки розвитку технологій та зміни поколінь, не утворяться новий соціально-ментальний ландшафт. Однак їх визначення та дотримання в конкретно-історичних умовах діяльності організацій дозволяє не припускатись помилок у формуванні та розвитку HR-бренду з огляду на ментально-психологічні особливості працівників: перцептивні властивості, когнітивні можливості та дисфункції, ціннісні орієнтації, стан та рівень адаптованості людей до сучасних цифрових технологій.

Висновки до розділу 1

Нова економіка, яка формується на зміну індустріальної епохи, базується на новітніх швидкісних технологічних можливостях обміну даними, засобах програмування, що завдяки досягнутому рівню автоматизації виробництва робить інформацію, знання та ідеї, інші нематеріальні активи, створювані людиною, провідним джерелом створення додаткової вартості.

Це дозволяє багатьом авторам стверджувати про актуальність розвитку інтелектуального капіталу підприємства (організації, установи), що включає в себе людський, соціальний, організаційний та інформаційно-технологічний капітал. В межах розвитку персоналу як стратегічного ресурсу доцільно розглядати кожного фахівця як конкурентну перевагу підприємства, його стратегічний ресурс. Це підвищує значущість вивчення напрямів трансформацій в сфері HR-менеджменту, спрямованого на гармонізацію людського чинника виробництва з потребами суспільства та можливостями сучасних технологій.

Сучасний ринок праці, розвиваючись, породжує більш нові, складніші та масштабніші технології, у тому числі HRM-технології, що відповідають викликам нової економіки. Це дозволяє нам надати визначення поняття *HRM-технологій в новій економіці як комплексу інноваційних методів й інструментів*

менеджменту персоналу, регламентованих процедурами, принципами, технічними та особистісними засобами їх впровадження, які надійно забезпечують досягнення заданих результатів в сфері управління людськими ресурсами організації в процесах вирішення актуальних бізнес-завдань відповідно до цільових стратегій розвитку.

Шляхом поєднання атрибутивних ознак HRM-технологій в новій економіці з класифікацією їх за функціональною ознакою розроблено Карту HRM-технологій в новій економіці (Додаток В), яка розкриває зміст 35 (тридцяти п'яти) HRM-технологій, згрупованих за функціональною ознакою в 7 груп: технології планування та оптимізації персоналу; технології пошуку; технології відбору персоналу; технології адаптації персоналу; технології розвитку персоналу та управління талантами; технології оцінювання та управління ефективністю персоналу; технології мотивування персоналу.

У відповідності до наданого нами визначення сутності поняття HRM-технологій, у розробленій карті HRM-технологій шляхом систематизації знань щодо ефективних технологій управління персоналом на практиці сформоване цілісне представлення сутності кожної з розроблених на даний момент HRM-технологій, вбудованих в неї спеціальних методів та інструментів в науці управління персоналом, алгоритмів та принципів успішного впровадження відповідної технології, технічних засобів (на поточний стан розвитку інформаційно-комунікаційних технологій) її автоматизації та / або діджиталізації, та релевантні кожній з технологій бізнес-завдання, які вона спроможна вирішити. Карта HRM-технологій має не тільки теоретичне значення, але й практичний сенс: вона дозволяє обрати найкращу HRM-технологію для вирішення певного бізнес-завдання, зрозуміти її сутність, етапи реалізації та принципи, дотримання яких дозволить отримати очікуваний результат.

Узагальнення успішних та неуспішних практик цифровізації HRM-технологій, окремих інструментів (наприклад, звільнення без попереджень та вихідного інтерв'ю через повідомлення чат-бота в компанії Uber Україна), дозволило визначити межі (кордони) цифровізації, які обумовлені соціально-

ментальними особливостями людських ресурсів, психологічними потребами людей в цифровому світі, та обґрунтувати доцільність введення до наукового обігу категорії *«об'єктні поля цифровізації HRM-технологій»* як множини об'єктів (*HR-процесів, HR-процедур*), що можливо та доцільно реалізовувати з використанням *інформаційно-комунікаційних технологій*». Антагоністичний термін *«межі цифровізації»* охоплює сукупність *HR-процедур та цілих HRM-технологій*, які неможливо та / або недоцільно здійснювати із застосуванням *інформаційно-комунікаційних технологій* на даному конкретному етапі розвитку економіки та суспільства» описує своєрідні «заповідники» живої (офф-лайн) взаємодії, які потребують участі живих людей з емоційно-когнітивними проявами комунікацій.

РОЗДІЛ 2

СУЧАСНИЙ СТАН ТА РОЗВИТОК HRM-ТЕХНОЛОГІЙ

2.1. Тенденції розвитку соціально-трудової сфери в контексті ознак нової економіки

Нова економіка є тим об'єктивним соціально-економічним фоном, який визначає динаміку розвитку парадигм управління людськими реусрами, та HRM-технологій зокрема, тому дослідження тенденцій розвитку нової економіки є необхідною передумовою аналізу використання сучасних HRM-технологій вітчизняними та зарубіжними підприємствами.

В науковій літературі існує декілька методологічних підходів щодо аналізу феномену формування нової економіки.

Клодт Хеннінг, індикаторами зародження нової економічної формації вважає:

1) стрімке зростання біржових індексів NEMAX, DAX, NASDAQ компаній та стартапів четвертинного сектору – так званих Dot.coms, багато з яких, хоча й виявилися біржовими «бульбашками», проте увійшли на ринок з інноваційними моделями бізнесу [6, с. 36, 254];

2) пришвидшення темпів зростання продуктивності праці (так, темпи зростання продуктивності праці в 1996–2000 рр. в США становили 5,64 % проти 2,5 % у 1950–1973 рр.) [6, с. 46];

3) зміна секторальної структури зайнятості, зокрема, зростання частки зайнятих в секторі ІТ та витіснення робочої сили з традиційних галузей [6, с. 27];

4) зростання частки випускників та працюючих за спеціальностями з обробки інформації [6, с. 173];

5) зростання вкладу сектору інформаційно-комунікаційних технологій у створенні валового внутрішнього продукту країн [6, с. 160–164];

6) технологічні зміни (застосування мікроелектроніки та комп'ютерів, біотехнологій, програм та цифрових технологій в усіх галузях, зростання

інформаційної насиченості товарів та послуг), що спричиняють перехід до п'ятого циклу Кондратьєва [6, с. 32–33, с. 61]; Р. Солоу, у своїх дослідженнях щодо чинників економічного зростання в США, пояснює такі зміни, як наслідок технічного прогресу і новітніх технологій;

7) зростання частки зайнятих на роботах, пов'язаних з використанням комп'ютерів в усіх галузях економіки [6, с. 29];

8) зсув трудової діяльності до вищих кваліфікацій – зростання потреби економіки в працівниках з вищою та професійною освітою та відповідне зростання рівнів безробіття серед працівників без освіти [6, с. 157];

9) значне зростання частки вартості гуманного капіталу (як видатків на освіту та професійну освіту) у вартості сукупного капіталу [6, с. 165];

10) сплочення організаційних структур підприємств, посилення фузій на мікрорівні [6, с. 63–84, с. 150–151].

Вчений Деніел Белл визначає, що у постіндустріальному суспільстві відбувається перевага виробництва послуг над виробництвом товарів, більше уваги приділяється дослідженням, спостерігають позитивні зміни в організації системи освіти і підвищення якості життя, в якому технічні спеціалісти стали основною професійною групою. Важливо те, що впровадження нововведень все більшою мірою залежить від досягнення теоретичних знань». Як і більшість дослідників, індикатором переходу країни до постіндустріальної економіки, він вважає переважання сектору послуг у створенні ВВП. «Під цей критерій потрапляють, зокрема, США (на сферу послуг припадає 80 % ВВП), країни Європейського Союзу (сфера послуг – 69,4 % ВВП), Австралія (69 % ВВП), Японія (67,7 % ВВП), Канада (70 % ВВП)» [17, с. 5].

Інші дослідники також називають серед індикаторів формування «нової економіки»:

– динамічність ринків – інтенсифікацію появи нових гравців на ринках, динамічність появи взагалі нових ринків (нішевих (виємних), товарних, ринків послуг, тощо);

- глобальний масштаб конкуренції на противагу національному в умовах традиційної – індустріальної економіки;
- гнучкість виробництва на противагу масовому виробництву в традиційній економіці;
- зміну ключового фактору виробництва з капіталу та праці, притаманних індустріальному виробництву, на інновації та ідеї;
- ключовим фактором розвитку технологій стає діджиталізація на заміну механізації;
- диференціація, міждисциплінарність, гнучність навичок людей на противагу спеціалізації, яка приносила більші вигоди в умовах індустріального суспільства;
- робочою силою нової економіки стає компетентна людина з підприємницькими навичками на противагу механізованої людини «старої» економіки;
- зміна характеру зайнятості з захищеного на ризиковий (тимчасові, гнучкі форми зайнятості, фріланс).

У США з 1999 року для оцінювання володіння державами чинниками конкурентноспроможності в глобальному постіндустріальному світі розраховується Індекс нової економіки (The New Economy Index). До уваги взяті показники, які якнайкраще віддзеркалюють стан нової економіки (25 показників, що вміщують в собі 5 основних груп), а саме:

1) Професійні знання (індикатори, що вказують на рівень зайнятості фахівців з ІТ технологій, що працюють за межами ІТ індустрії):

робочі місця, зайняті менеджерами, професіоналами та технічними працівниками;

освіченість робочої сили;

робоча міграція знань та навичок;

міграція внутрішніх знань працівників;

продуктивність праці робітників у виробничому секторі;

зайнятість у сфері комерційних послуг з високим рівнем оплати праці.

2) Глобалізація (індикатори, що вказують на прямі іноземні інвестиції та експортну орієнтацію виробництва та послуг).

3) Економічний динамізм (індикатори, що вказують на рівень змішування робочих обов'язків):

кількість фірм, що швидко ростуть;

кількість та цінність первинного розміщення публічних акцій;

кількість підприємців, що розпочинають бізнес;

число винахідників патентів.

4) Цифрова економіка (індикатори, що вказують на відсоткову частку користувачів мережі Інтернет):

рівень використання інформаційних технологій державним урядом для надання послуг;

використання фермерами комп'ютерів та мережі Інтернет;

житловий та бізнес-доступ до широкосмугових телекомунікацій;

використання інформаційних технологій у системі охорони здоров'я.

5) Інноваційний потенціал (індикатори, що вказують на кількість робочих місць у високотехнологічних галузях):

кількість науковців та інженерів у приватному секторі;

кількість винахідників патентів;

промислове інвестування у дослідження та розвиток;

непромислове інвестування у дослідження та розвиток;

перехід до економіки зеленої енергії;

інвестування у венчурний капітал [17].

Як видно з наведених індикаторів, приблизно третина з них пов'язані з людським чинником виробництва. У відповідності до предмету дослідження зосередимось на аналізі стану HR-індикаторів розвитку нової економіки в країнах світу та в Україні. Про розвиток нової (знаннєвої, цифрової) економіки, за нашою гіпотезою, свідчитимуть наступні індикатори:

1) динаміка секторальної структури зайнятості в цілому за трьома секторами (первинний сектор – добувний сектор, сільське та лісове

господарство, рибальство; вторинний сектор – обробна промисловість; третинний сектор – сектор послуг) в бік зростання третинного сектору;

2) зростання зайнятості в четвертинному секторі – інформаційно-комунікаційних послуг та програмуванні;

3) кардинальні зміни в продуктивності праці робітників;

4) зростання кількості робочих місць, обладнаних комп'ютерами;

5) зростання кількості студентів, що навчаються на спеціальностях, пов'язаних з інформаційними технологіями та програмуванням;

6) зростання рівня освіти економічно активного населення;

7) зростання інвестицій в людський (гуманний) капітал;

8) зростання нестандартної зайнятості (часткової, тимчасової, дистанційної, неформальної, в т.ч. фрілансу);

9) скорочення середніх строків роботи на одному підприємстві при зростанні місць роботи кожного працівника – інтенсифікація обміну персоналом підприємств / мобільності робочої сили.

У відповідності до теорії трьох секторів (Three-Sector Theory), запропонованої у середині XX ст. А. Фішером (A. Fisher), К. Кларком (C. Clark) і Ж. Фурастьє (J. Fourastié), згодом доповненої Е. Тоффлером (A. Toffler) (теорія трьох хвиль), В. Ростоу (W. Rostow) (модель стадій економічного розвитку) і Д. Беллом (D. Bell) (концепція постіндустріального суспільства), ознаками прогресу секторальної структури зайнятості є [78. с. 183–198]:

– переміщення зайнятості у сектор послуг з первинного та вторинного сектору (сільського господарства та промисловості) за рахунок підвищення продуктивності праці на підґрунті автоматизації та механізації ручної праці;

– зростання частки зайнятих в галузях інформаційних технологій, фінансовому секторі (четвертинний сектор) в рамках третинного сектору як ознака постіндустріальної економіки;

– зростання частки п'ятинного сектору (освіти, науки, охорони здоров'я, наукоємні види професійної діяльності) в структурі зайнятого населення, що є індикатором розвитку економіки знань.

В Україні методологічна основа збирання статистики щодо секторальної структури зайнятості пройшла за роки існування держави декілька етапів, що дозволяють лише умовно аналізувати структурні зрушення в зайнятості населення. Так, лише з 2012 року в структурі зайнятості населення за видами економічної діяльності виокремлюються галузі «Інформації та телекомунікації», «Професійна, наукова та технічна діяльність», «Діяльність у сфері адміністративного та допоміжного обслуговування». До 2010 року відсутні статистичні данні щодо чисельності зайнятих в добувній промисловості, що не дозволяє отримати достовірну статистику щодо співвідношення первинного та вторинного секторів економіки.

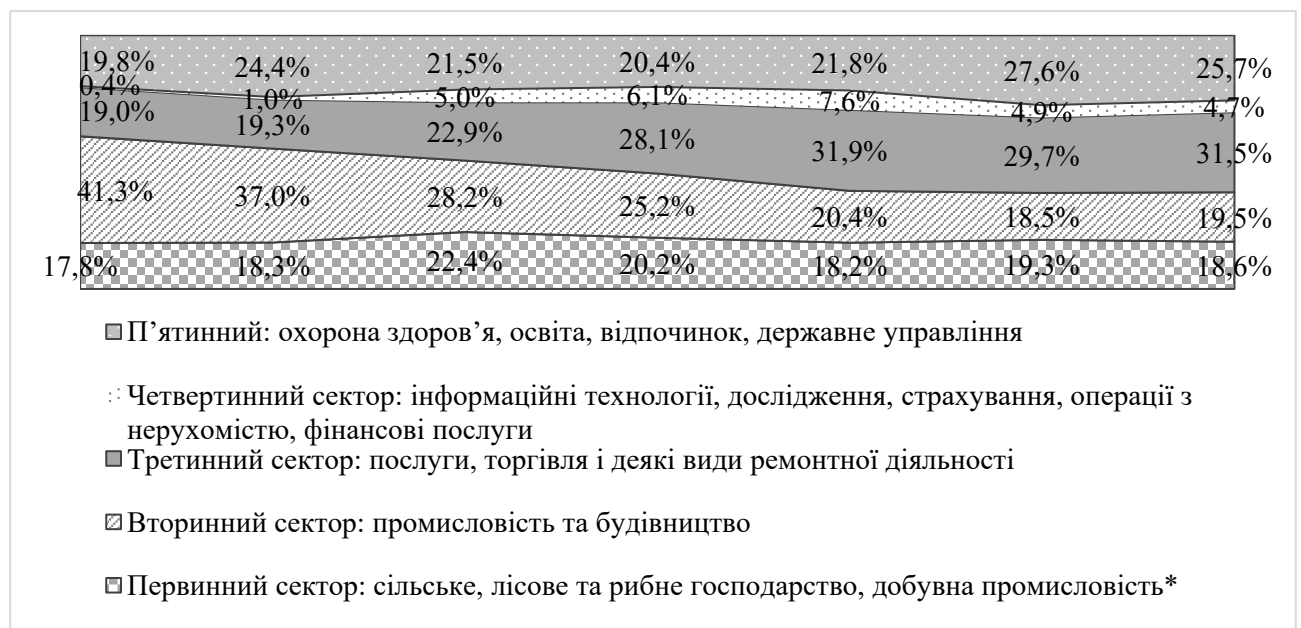


Рис. 2.1. Динаміка секторальної структури зайнятості в Україні в 1990–2019 рр.

*Джерело: розраховано автором за даними з джерел [79; 80]

Проте загальні тенденції щодо структурних зрушень зайнятості населення протягом 29 років (рис. 2.1) та за результатами дослідження І. Новак [78, с. 183–198] можна в цілому зробити наступні висновки:

1. Зменшення частки первинного та вторинного секторів з 50,1% у 1990 році до 38,1% у 2019 році на користь сектору послуг свідчить про перехід економіки від індустріально-аграрної до постіндустріальної моделі.

2. Нестійкою в Україні є тенденція зародження четвертинного сектору – частка зайнятих в ньому зростала до 2010 року, але потім стала поступово скорочуватися, хоча у абсолютному значенні чисельність зайнятих у інформаційно-телекомунікаційній сфері незначно скорочувалася у 2013–2017 рр., а потім зростала з середньорічним темпом 102,7 %.

3. Асиметричною загальносвітовим трендам розвитку постіндустріального суспільства є національна тенденція збереження частки первинного сектора в секторальній структурі зайнятості, що пов'язане з фактичними результатами інтеграції вітчизняного аграрного виробництва у глобальний ринок сільськогосподарської продукції, на якому Україна з її природно-географічними перевагами зайняла провідні позиції (так, у 2017 році за даними Мінагропроду, Україна посіла четверте місце в світі за обсягами експорту кукурудзи, третє – за експортом ячменю, шосте – за експортом пшениці, 11-е – з експорту борошна і 12-е – з експорту пластівців[81], експортуючи продукцію аграрного сектору в 190 країн світу та посівши за темпами зростання експорту аграрної продукції перше місце в світі [82].

4. Частка п'ятинного сектору (освіти, охорони здоров'я, державного управління) в секторальній структурі зайнятості за досліджуваний період зросла майже на 28 %, проте в абсолютному виразі чисельність зайнятих в ньому скоротилась на 14,7 %.

5. В цілому чисельність зайнятого населення в усіх галузях економіки за 29 років скоротилась на третину: з 24,7 млн осіб у 1990 році до 16,6 млн осіб у 2019 році. Найвищі обсяги скорочення спостерігались в промисловості та будівництві – чисельність зайнятих у вторинному секторі зменшилась у 3,22 рази. В первинному секторі чисельність зайнятих скоротилась на 31,5 % за досліджуваний період, тоді як в третинному секторі (промислових та побутових послуг, торгівлі, ремонтної діяльності) зросла на 8,7%, а в четвертинному секторі – зросла в 7,7 разів.

Таким чином, незважаючи на певні асиметричні тенденції в секторальній структурі зайнятості населення, в Україні відбувся перехід до постіндустріальної моделі економіки за індикатором структурних зрушень в зайнятості економічно активного населення.

Проаналізуємо показники зростання продуктивності праці.

В дослідженні Bhaskar Chakravorti, Ajay Bhalla and Ravi Shankar Chaturvedi (2019), опублікованому в авторитетному виданні Harvard Business Review, будеться новий рейтинг країн, які мають перспективи зайняти лідируючі позиції в глобальній системі нової – цифрової економіки на підставі нового аналогу валового внутрішнього продукту – «валового виробництва даних» за чотирма індикаторами, обґрунтованими в методології дослідження. Рейтинг країн в новій конфігурації цифрової конкурентоспроможності держав виглядає так:

1. США
2. Великобританія
3. Китай
4. Швейцарія
5. Південна Корея
6. Франція
7. Канада
8. Швеція
9. Австралія
10. Чехія
11. Японія
12. Нова Зеландія
13. Німеччина
14. Іспанія
15. Ірландія.

Найближчі сусіди України: Польща займає 21 місце, Угорщина – 26, Росія – 28, Туреччина – 29 місце в наведеному рейтингу [83].

Проаналізуємо з доступних на сайті ОЕСР даних динаміку продуктивності праці за показником виробленого внутрішнього продукту за годину відпрацьованого часу (в постійних цінах 2011 року) в цих країнах з другої половини ХХст. по 2017 рік (рис. 2.2).

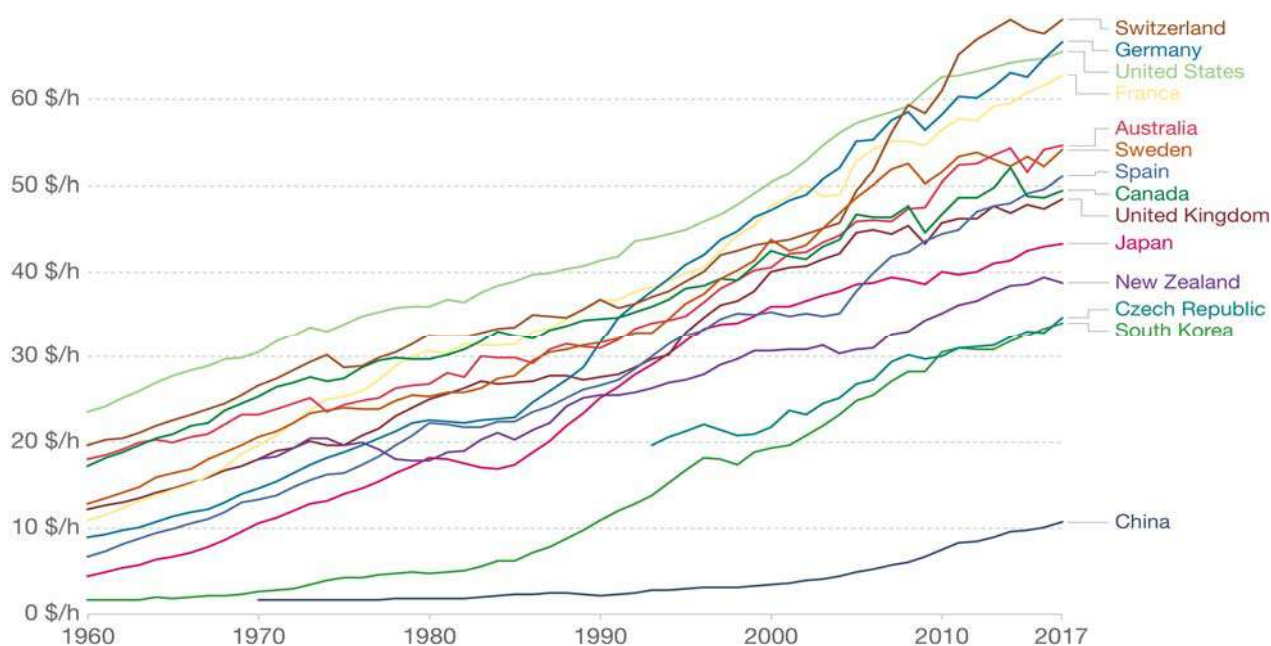


Рис. 2.2. Продуктивність праці у країнах світу за період 1960–2017 рр., за показником виробленого ВВП за відпрацьовану годину (у постійних цінах 2011 року) [83].

Як видно з рис. 2.2., продуктивність праці в наведених країнах зростала, проте важливо дослідити, чи відбувся стрімкий ріст продуктивності праці (в декілька разів) з 90-х років минулого століття (з яких розпочалося активне застосування ІКТ в бізнесі) порівняно з попередніми темпами зростання. Для цього розділимо період з 1960-х років по 2017 рік на два рівних періоди: з 1963 по 1990 рік (27 років) та з 1990 по 2017 рік (27 років) та порівняємо темпи зростання продуктивності праці (табл. 2.1)

Таблиця 2.1

Динаміка продуктивності праці в країнах нової економіки

| Країни світу | Продуктивність праці, долл/год | | | Темп зростання продуктивності праці | | |
|----------------|--------------------------------|---------|---------|-------------------------------------|-----------------------|-----------------------|
| | 1963 р. | 1990 р. | 2017 р. | 1990 р. до 1963 р. | 2017 р. до 1990 р. | 2017 р. до 1963 р. |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| США | 26,01 | 41,34 | 65,51 | 1,59 | 1,58 | 2,52 |
| Великобританія | 13,52 | 27,65 | 48,48 | 2,05 | 1,75 | 3,59 |
| Китай | 1,62 | 2,75 | 10,68 | 1,70 | 3,88 | 6,59 |
| Швейцарія | 21,07 | 36,80 | 69,26 | 1,75 | 1,88 | 3,29 |
| Південна Корея | 1,75 | 10,72 | 34,06 | 6,13 | 3,18 | 19,46 |

Продовження табл. 2.1

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|---------------|-------|-------|-------|------|------|-------|
| Франція | 13,10 | 36,70 | 62,79 | 2,80 | 1,71 | 4,79 |
| Канада | 19,61 | 34,60 | 49,53 | 1,76 | 1,43 | 2,53 |
| Швеція | 14,82 | 31,58 | 54,10 | 2,13 | 1,71 | 3,65 |
| Австралія | 19,98 | 31,08 | 54,59 | 1,56 | 1,76 | 2,73 |
| Японія | 5,80 | 25,25 | 43,35 | 4,35 | 1,72 | 7,47 |
| Нова Зеландія | 18,01 | 26,44 | 38,80 | 1,47 | 1,47 | 2,15 |
| Німеччина | 10,14 | 31,57 | 66,71 | 3,11 | 2,11 | 6,58 |
| Іспанія | 8,86 | 26,58 | 51,17 | 3,00 | 1,93 | 5,78 |
| Ірландія | 7,35 | 23,49 | 99,13 | 3,20 | 4,22 | 13,49 |
| Норвегія | 13,88 | 39,26 | 80,83 | 2,83 | 2,06 | 5,82 |
| Люксембург | 26,18 | 47,30 | 68,36 | 1,81 | 1,45 | 2,61 |
| Данія | 14,58 | 33,42 | 64,71 | 2,29 | 1,94 | 4,44 |
| Бельгія | 13,52 | 34,84 | 59,69 | 2,58 | 1,71 | 4,41 |
| Австрія | 10,38 | 27,95 | 57,45 | 2,69 | 2,06 | 5,53 |

*Джерело: розраховано автором на основі даних OECD-iLibrary [85]

Оскільки точні часові межі нової економіки визначити важко, проаналізуємо і середньорічні зростання продуктивності праці в країнах-лідерах нової економіки за 10-річні періоди з 1970 року для нівелювання похибки точного значення показника продуктивності праці в 1990 році (табл.2.2).

Таблиця 2.2

**Середньорічні темпи зростання продуктивності праці в країнах-лідерах
нової економіки за 10-річні періоди**

| Країни | Середньорічні темпи зростання за періоди | | | | |
|----------------|--|--------------|--------------|--------------|--------------|
| | 1970-1979рр. | 1980-1989рр. | 1990-1999рр. | 2000-2009рр. | 2010-2016рр. |
| США | 1,0167 | 1,0152 | 1,0171 | 1,0215 | 1,0044 |
| Великобританія | 1,0317 | 1,0232 | 1,0267 | 1,0128 | 1,0014 |
| Швейцарія | 1,0196 | 1,0091 | 1,0086 | 1,0098 | 1,0049 |
| Південна Корея | 1,0659 | 1,0766 | 1,0640 | 1,0481 | 1,0217 |
| Франція | 1,0430 | 1,0307 | 1,0176 | 1,0086 | 1,0079 |
| Канада | 1,0198 | 1,0106 | 1,0157 | 1,0087 | 1,0097 |
| Швеція | 1,9538 | 1,0132 | 1,0223 | 1,0162 | 1,0076 |
| Австралія | 1,0167 | 1,0084 | 1,0220 | 1,0128 | 1,0132 |
| Японія | 1,0450 | 1,0391 | 1,0218 | 1,0092 | 1,0076 |
| Нова Зеландія | 1,0075 | 1,0174 | 1,0098 | 1,0139 | 1,0104 |
| Німеччина | 1,0412 | 1,0221 | 1,0204 | 1,0072 | 1,0111 |
| Іспанія | 1,0458 | 1,0314 | 1,0109 | 1,0063 | 1,0107 |
| Ірландія | 1,0462 | 1,0377 | 1,0401 | 1,0205 | 1,0403 |
| Норвегія | 1,0476 | 1,0246 | 1,0266 | 1,0116 | 1,0056 |
| Люксембург | 1,0251 | 1,0381 | 1,0211 | 0,9985 | 1,0065 |
| Данія | 1,0382 | 1,0249 | 1,0202 | 1,0064 | 1,0120 |
| Бельгія | 1,0411 | 1,0219 | 1,0225 | 1,0085 | 1,0063 |

*Джерело: розраховано автором на основі даних OECD-iLibrary [85]

Як видно з даних таблиць 2.1 та 2.2, гіпотеза про суттєве зростання продуктивності праці після 1990 року в країнах, економіка яких ґрунтується на інформаційно-комунікаційних технологіях, порівняно з попередніми періодами, не підтвердилася. В більшості аналізованих країн: Великобританії, Південній Кореї, Франції, Канаді, Швеції, Австралії, Японії, Німеччині, Іспанії, Норвегії, Люксембург, Данії, Бельгії, Тайвані, Сингапурі – спостерігаємо зниження темпів зростання продуктивності праці за 27 років з 1990 року порівняно з попередніми 27 роками. Аналіз середньорічних темпів зростання продуктивності праці, розрахованими за 10-річними періодами (табл. 2.2) теж виявив нестійкі та несуттєві відмінності в них протягом п'яти досліджуваних десятирічч, починаючи з 1970 року. В цілому можна спостерігати навіть загальну тенденцію скорочення темпів зростання продуктивності праці в періоді 1980–1989 рр. порівняно з періодом 1970–1979 рр., що гіпотетично протирічить концепції нової економіки.

Подібні результати емпіричних досліджень темпів зростання продуктивності праці в розвинених країнах світу наводить і Хеннінг Клодт [6, с. 45–46], який пояснює це двома гіпотезами:

1) можливістю недооцінення (особливо на етапі зародження нової економіки) створення вартості та обсягів фактичного використання нових факторів виробництва, а саме: відпрацьованих людино-годин у сфері ІКТ та наукових послуг на фоні стрімкого зростання якості нових наукомістких продуктів;

2) складністю оцінки величини факторного впливу на зростання темпів продуктивності праці, по-перше, накопичення капіталу за допомогою ІТ та, по-друге, прискорення технічного прогресу. Прискорене накопичення капіталу, як правило, зумовить лише тимчасове зростання продуктивності, а прискорений технічний прогрес може стати основою вищого зростання продуктивності праці протягом тривалого часу [6, с. 45–48].

Отже, при розв'язанні методологічної проблеми емпіричного виміру зміни технологічного прогресу та нагромадження капіталу можна буде якісніше пояснити уповільнення темпів зростання продуктивності праці в новій економіці. На нашу думку, вплив технологічних зрушень «нової економіки» на

реальні темпи зростання продуктивності праці зможемо спостерігати в більш довготривалій перспективі, коли ціни на людський капітал та його фактори (інвестиції в підтримання здоров'я, освіти і науку, моральність, розвиток особистості тощо) нормалізуються в глобальному масштабі, втілюючись справедливо у створюванні блага нової економіки – ліквідну інформацію, знання, алгоритми, штучний інтелект, інформаційно-комунікаційні технології.

Перейдемо далі до аналізу більш очевидних індикаторів розвитку нової економіки – кількості та частки людських ресурсів її провідних галузей.

При аналізі масштабу та темпів зростання чисельності фахівців сфери інформаційних технологій та програмування, варто взяти до уваги не тільки дані щодо найманих працівників, але й дані щодо кількості фрілансерів-програмістів та ІТ-фахівців. Вище були представлені темпи зростання чисельності найманих працівників четвертинного сектору України. Далі наведемо дані щодо чисельності спеціалістів сфери комп'ютерних та інформаційно-комунікаційних технологій, зареєстрованих як фізичні особи – підприємці.

У 2018 році зафіксовано зростання кількості ІТ-спеціалістів, зареєстрованих як ФОП: їх кількість складала 154 тис. (зі зростанням у 23%) осіб проти 126 тис. у 2017 році, а в 2017 році їх чисельність зросла порівняно з попереднім роком на 27,3 % - інформація консолідована за Даними Єдиного державного реєстру юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань.

За оцінками професійного порталу DOU.UA, чисельність ІТ-фахівців в Україні досягла в 2019 році 191,8 тис осіб, що в 5 разів більше, ніж налічувалось в 2011 році. (рис 2.3)

Такі бурхливі темпи зростання ІТ-фахівців також свідчить на користь аргументації про формування ознак нової економіки в країні, проте більшість виробленої українськими фахівцями програмної продукції та інших ІТ-послуг споживається за кордоном. За офіційними даними, частка експорту у виробленій продукції сектором «Інформація та телекомунікації» становить 38, 5% в 2019 році. Однак за даними розробників атласу «ІТ-індустрія України» в 2016 році Україна посіла 12-е місце в рейтингу країн-лідерів за загальною вартістю контрактів ІТ-ВРО

(business process outsourcing) з оборотом у \$ 1,1 млрд, трохи поступившись лише Японії і Німеччині. Про те, що споживачами відтчизняного людського капіталу ІТ-сфери є не український бізнес, свідчать і надзвичайно низькі обсяги внутрішнього споживання ІТ-послуг та комп'ютерної техніки в перерахунку на душу населення. У 2015 році цей показник перевищив \$ 32. Позаду України – лише Індія (\$ 30). Сусіди в 4–10 разів випереджають нашу країну за рівнем споживання ІТ-продукції: в Туреччині – \$ 134, Польщі – \$ 278, Словаччині – \$ 342 [87].

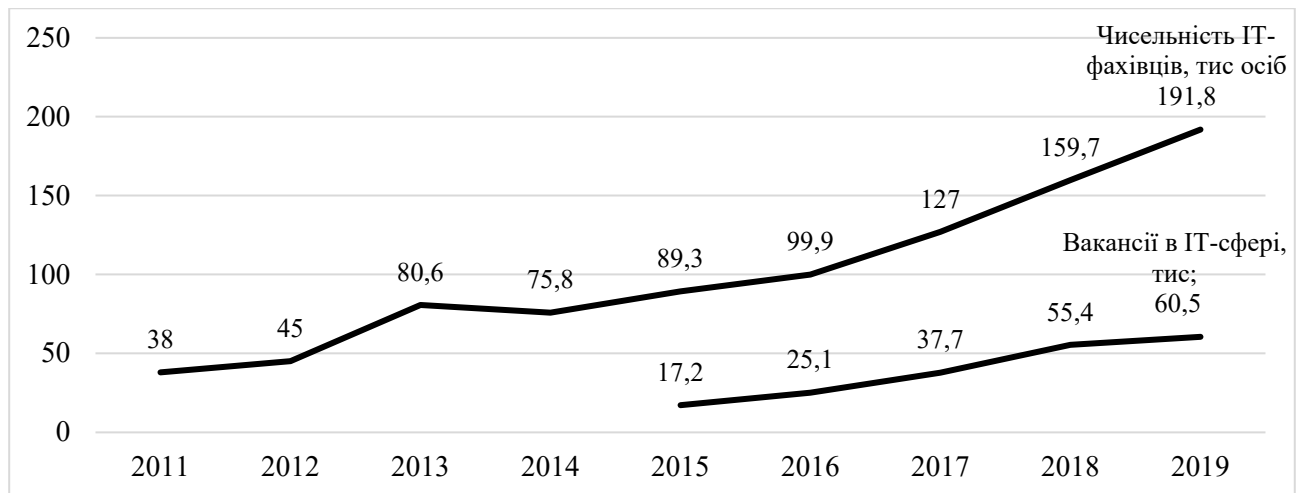


Рис. 2.3. Чисельність фахівців та вакансій ІТ-сфери України в 2011–2019 рр., за оцінками порталу DOU.UA [86]

Проаналізуємо кількість робочих місць, обладнаних комп'ютерами з доступом до інтернету (Додаток Г). В Україні лише третина робочих місць обладнана комп'ютерами, та ще менше – 28,4 % із загальної кількості підключені до мережі Інтернет. Найвищі рівні використання персоналом комп'ютерів та Інтернету спостерігаються цілком очікувано в видах діяльності «Інформація та телекомунікації» (78,7 %), «Ремонт комп'ютерів і обладнання зв'язку» (77,3 %), «Професійна, наукова та технічна діяльність (67,5 %), а найменше обладнаних комп'ютерами та підключених до мережі Інтернет робочих місць є на підприємствах водопостачання, каналізації, поводження з відходами (20,7 %); транспорту, складського господарства, поштової та кур'єрської діяльності (24,5 %). Дінаміка наведених за два роки (2018–2019 рр.) даних свідчить про неоднозначні тенденції з оснащення робочих місць комп'ютерної технікою за видами

економічної діяльності: на підприємствах тимчасового розміщування й організації харчування, компаніях ІТ-сфери, професійної, наукової та технічної діяльності як чисельність, так і частка комп'ютеризованих робочих місць найманих працівників скоротилась, в решті галузей – зросла. Останнє може бути пояснено розповсюдженням фрілансингу в цих передових галузях нової економіки на основі використання працівниками в роботі власної комп'ютерної техніки та гаджетів.

Проаналізуємо наступний індикатор формування нової економіки – динаміку вступу / випуску на спеціальності, пов'язані з інформаційними технологіями та програмуванням (рис. 2.4).



Рис. 2.4. Динаміка студентів українських ЗВО, які навчалися за ІТ-спеціальностями у 2010/2011 – 2019/2020 навчальних роках

**Джерело: побудовано автором за даними з джерел [89; 90].*

В Україні через зміну переліку спеціальностей у 2015 році, данні щодо кількості студентів ІТ-спеціальностей на початок 2017/2018 навчального року не є повністю співставними з даним за період 2010/2011 – 2016/2017 навчальні роки. В розрахунок чисельності студентів, що навчаються за ІТ-спеціальностями за період 2010/2011 – 2016/2017 навчальні роки, включено наступні напрями підготовки: «Системні науки та кібернетика», «Інформатика та обчислювальна техніка», «Інформаційна безпека», «Електроніка». В розрахунок чисельності

студентів, що навчаються за ІТ-спеціальностями за період 2017/2018 – 2019/2020 навчальні роки, включено спеціальності галузі наук 12. Інформаційні технології: «Інженерія програмного забезпечення», «Комп'ютерні науки та інформаційні технології», «Комп'ютерна інженерія», «Системний аналіз», «Кібербезпека», та галузі наук 17. Електроніка та телекомунікації: «Електроніка», «Телекомунікації та радіотехніка», «Авіоніка».

Зниження абсолютного значення чисельності студентів у 2016/2017 році пов'язане з переходом методології статистичного обліку вищої освіти на новий перелік спеціальностей. Проте за відносними значеннями частки студентів інформаційних спеціальностей в загальній чисельності здобувачів вищої освіти спостерігається стійка тенденція щодо її зростання з середньорічним темпом в 23,45 %, що виражає зростання популярності, а отже й перспективності ІТ-спеціальностей в новій економіці в свідомості суспільства.

Дослідимо показники динаміки рівня освіти населення, що є одним з індикаторів формування економіки знань.

Тенденції України щодо лідерства охоплення країною вищою освітою набула стрімкого розвитку після оголошення незалежності: «за період з 1980 по 2010 рік середня кількість років, витрачених на здобуття освіти населенням у віці понад 15 років, зросла майже втричі. Рівень освіти середнього жителя України перевищує показники громадян інших країн з високим рівнем доходів на кшталт Великої Британії та Німеччини» [91]. Одним із пояснень таких показників є той факт, що коледжі та технічні училища вважались частиною системи вищої освіти, згідно законодавства України. Незважаючи на такі тенденції, які спостерігались донедавна в Україні, показник рівня здобуття вищої освіти 2017–2018 навчального року склав 82 %, а частка населення у віці понад 25 років з вищою та незакінченою вищою освітою перевищила 40 %, що перевершує середній показник країн ОЕСР (організація економічного співробітництва та розвитку) і багатьох інших країн. Однак, країна значно поступається розвиненим країнам за показником якості отриманої освіти за результатами оцінки функціональної грамотності згідно дослідження «Навички для зайнятості та продуктивності» (STEP), проведеного Світовим банком [91]. За

результатами рейтингування ефективності систем вищої освіти QS Higher Education System Strength Rankings, у 2016 році Україна посіла 45-е місце серед країн світу, поступившись Польщі (43) та обігнавши Естонію (49) і Пакистан (50), перш за все, за рахунок індикатора доступності вищої освіти для населення [92].

Включимо для порівняння досягнень України на шляху до нової економіки значення наведених вище трудових індикаторів країн з цього переліку – першої десятки та сусідніх держав – Польщі, Угорщини, Росії та Туреччини.

Важливим індикатором нової економіки, що ґрунтується на знаннях, інформації, ідеях та новаціях, є інвестиції в людський капітал, який їх продукує. Методологи досліджень людського капіталу відносять до інвестицій в нього суспільні (державні, приватні, корпоративні, громадські) витрати на освіту, охорону здоров'я, дослідження та розвиток. За базами даних Всесвітнього банку, Всесвітньої організації охорони здоров'я визначено розмір інвестицій в людських капітал країн, обраних для дослідження, та в цілях можливостей міжнародних порівнянь, виражено у відсотках до ВВП відповідних країн (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Інвестиції в людський капітал в країнах світу у 2000–2016 рр., % від ВВП

| Країни | 2000 | 2005 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 |
|---------------------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|-----------|
| <i>I</i> | <i>2</i> | <i>3</i> | <i>4</i> | <i>5</i> | <i>6</i> | <i>7</i> | <i>8</i> | <i>9</i> | <i>10</i> |
| Швеція | н.д | 18,20 | 18,30 | 20,39 | 21,85 | 22,10 | 21,95 | 21,82 | 21,92 |
| Швейцарія | 16,95 | н.д | н.д | н.д | 19,28 | н.д | н.д | 20,36 | н.д |
| США | 15,85 | 15,90 | 17,46 | 17,27 | н.д | 12,57 | 12,64 | н.д | 14,76 |
| Канада | 15,58 | 15,82 | 17,88 | 17,42 | н.д | н.д | н.д | н.д | н.д |
| Велика Британія | 11,66 | 13,70 | 15,84 | 15,69 | н.д | 16,99 | 17,08 | 16,96 | 17,58 |
| Австралія | 14,08 | н.д | 16,36 | 15,85 | н.д | 16,17 | н.д | 16,55 | н.д |
| Чехія | 10,48 | 11,44 | 12,33 | 12,80 | 13,06 | 13,80 | 13,62 | 14,96 | 14,42 |
| Україна | 10,44 | 13,44 | 15,01 | 14,80 | 14,91 | 15,04 | 14,17 | 14,41 | 13,24 |
| Угорщина | 12,41 | 14,25 | 13,43 | 13,33 | 12,90 | 12,85 | 13,08 | 12,91 | 13,05 |
| Польща | 10,93 | 11,80 | 12,21 | 11,80 | 11,89 | 12,19 | 12,20 | 12,21 | 12,15 |
| Російська Федерація | 9,01 | 9,61 | н.д | н.д | 9,77 | 9,87 | 10,27 | 10,23 | 10,11 |
| Туреччина | 7,62 | н.д | н.д | н.д | н.д | н.д | н.д | н.д | н.д |
| Китай | н.д | н.д | н.д | н.д | 10,74 | н.д | н.д | н.д | 11,10 |
| Франція | 11,7 | н.д | н.д | н.д | н.д | н.д | н.д | н.д | н.д |

Примітка: н.д. – немає достатньо даних для розрахунку показника

* Джерело: розраховано автором за даними з джерел [93], [94], [95].

Як видно, з даних табл. 2.3, не всі лідери нової економіки (наприклад, США, Китай) мають високі рівні інвестицій в людський капітал в загальних доходах держави. Однак, у більшості досліджених країн спостерігається тенденція до їх поступового зростання за дослідженими країнами (крім Китаю, Франції та Туреччини) в середньому на 19 % за період з 2000 по 2016 роки, з середньорічним збільшенням частки інвестицій в людський капітал в загальному ВВП на 1,3 % порівняно з попереднім роком.

Якщо порівняти наведені дані за 2015 рік з результатами рейтингування країн за показниками драйверів та загроз розвитку нової економіки звіту авторитетного видання Bloomberg, перші 10 місць посідають: Швеція, Швейцарія, Данія, Китай, Австралія, Велика Британія, Нідерланди, Ізраїль, Фінляндія, Ірландія, можна помітити, що США займає лише 17 позицію рейтингу, а Україна посідає 110 позицію (з 114 національних економік) за значеннями оцінок сприятливих чинників розвитку цифрової економіки, серед яких показники освіченості населення, макроекономічна стабільність (як стало низькі рівні інфляції), індекс фінансового розвитку (фінансових ринків та банківських установ), інновацій, ділового клімату (індексу легкості ведення бізнесу), індексу ефективності уряду, доходів (реального ВВП), інвестицій, зростання економічно активного населення [96].

Розглянемо окремо інвестиції (видатки) на освіту в Україні. Не зважаючи на те, що вони зростають за абсолютними значеннями (таблиця 2.4), їх рівень (6–7%) не досягає цільового значення – 10% національного доходу, задекларованого Законом України «Про освіту».

Таблиця 2.4

Видатки на освіту Зведеного бюджету України

| Показник | Рік | | | | | | | | |
|---------------------------------------|--------|--------|--------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| | 2009 | 2010 | 2012 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 |
| Загальні видатки на освіту, млрд грн. | 66,770 | 79,789 | 86,254 | 101,561 | 105,539 | 100,110 | 114,193 | 129,435 | 186,726 |
| Частка у сукупних видатках бюджету, % | 21,7 | 21,1 | 20,7 | 20,6 | 20,9 | 19,1 | 16,8 | 15,5 | 17,0 |
| Частка у ВВП, % | 7,3 | 7,4 | 6,6 | 7,2 | 7,3 | 6,4 | 5,8 | 5,4 | 7,2 |

*Джерело: складено автором за даними Міністерства фінансів України [97].

Структура освітнього середовища в Україні, розвиток інновацій також не відповідає показникам сучасного інформаційного суспільства. Абсолютні обсяги ВВП України, а відповідно, і інвестицій в освіту є значно нижчими, за відповідні показники європейських країн [98, с.19].

Оцінювання результатів економічної віддачі від освіти здійснюється за показником приросту заробітної плати працівника. Відповідно до даних ЮНЕСКО 60 % різниці в доходах людей припадає на освіту, а 40 % – на всі інші фактори (здоров'я, природні здібності, соціальне походження) [99, с. 14].

Одним з важливих напрямів державної діяльності є формування політики охорони здоров'я та забезпечення її реалізації. Охорона здоров'я як напрям інвестування у людський капітал, значною мірою впливає на людський розвиток, на процеси формування людського капіталу та його нагромадження. Інвестування державного бюджету в освіту та охорону здоров'я населення України, в порівнянні, представлено в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

**Інвестування державного бюджету в освіту та охорону
здоров'я населення України***

| Показник | Одиниці виміру | Роки | | | | | |
|--|------------------|------|-------|-------|-------|-------|-------|
| | | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 |
| Інвестиції в освіту | млрд грн. | 30,2 | 30,9 | 26,7 | 30,2 | 34,8 | 43,9 |
| | % до заг. обсягу | 11,1 | 10,7 | 8,9 | 7,5 | 7,1 | 7,4 |
| | темپ приросту, % | – | 2,3 | -13,6 | 13,1 | 15,2 | 26,1 |
| Інвестиції в охорону здоров'я та надання соціальної допомоги | млрд. грн. | 86,7 | 101,4 | 91,1 | 115,2 | 164,5 | 169,5 |
| | % до заг. обсягу | 32,0 | 35,3 | 30,4 | 28,6 | 33,6 | 28,7 |
| | темп приросту, % | – | 17,0 | -10,2 | 26,5 | 42,8 | 3,2 |

* Джерело: складено автором на основі: [97].

Подуктивність праці, ефективність людини у роботі та збільшення тривалості життя значною мірою залежать від доступної медичної допомоги і дотримання принципів здорового харчування. Саме тому медичне та офісне забезпечення є основою для соціальних пакетів на підприємствах.

Проаналізуємо наступний трудовий індикатор формування нової економіки – динаміку та рівень нестандартної, гнучкої зайнятості, телероботи, в т. ч. фрілансу. Автори А. Колот, О. Герасимчук в своїй праці [98] стверджують,

що технологічною основою виникнення соціально-трудового інституту нової економіки – платформи «Праця 4.0» є дві новації – дистанційне виконання робіт людиною завдяки ІКТ (теле-робота) та дистанційна робототехніка, яка передбачає, що управління роботами, кіберсистемами, іншими системами буде здійснюватися фахівцями на відстані (з іншої країни, континенту). А тому пропонують змінити ставлення до гнучких, дистанційних, платформових форм зайнятості як до нетипових, нестандартних з відтінком осуду та негативу, до нових об'єктивних реальностей, притаманних «Праці 4.0» [100].

Ці ж автори в іншій праці [101] пропонують ментальну конструкцію моделі економіки нестандартної зайнятості, в яку включають:

- роботу у віддаленому режимі;
- фріланс;
- аутсорсинг;
- аутстафінг;
- нерегулярну роботу;
- зайнятість неповний робочий тиждень;
- краудсоринг;
- спільну зайнятість;
- тимчасове управління;
- розподілену роботу;
- портфельну роботу;
- спільне використання співробітника;
- зайнятість на основі співробітництва;
- зайнятість на он-лайн платформах;
- тимчасові контракти;
- випадкову роботу;
- роботу на основі ваучерів.

Інші науковці (В. Костриця, Т. Бурлай) також вказують на нову «нормальність» різних видів нестандартної зайнятості [102], проте бази даних

всесвітніх організацій (Всесвітнього банку, ОЕСР, ООН), національних та наднаціональних органів статистики (Євростат), що збирають дані щодо всіх визначених вище видів зайнятості, з огляду на складність їх методологічного та практичного виокремлення, наприклад, робота, виконувана на умовах фрілансу, може одночасно бути «платформовою» зайнятістю з неповним робочим часом. В умовах інтенсивного розвитку нової економіки, доцільним, на нашу думку, буде збір даних щодо традиційної стандартної зайнятості – повної, формалізованої трудовим договором (контрактом), виконуваної безпосередньо у роботодавця. Такий вид зайнятості легко відстежити та зафіксувати.

За доступними даними щодо різних типів нестандартної зайнятості, побудовано діаграми (рис. 2.5 – 2.7) з лініями трендів за середніми значеннями відповідних показників за дослідженими країнами (вихідні дані для розрахунків представлені в Додатку Д).

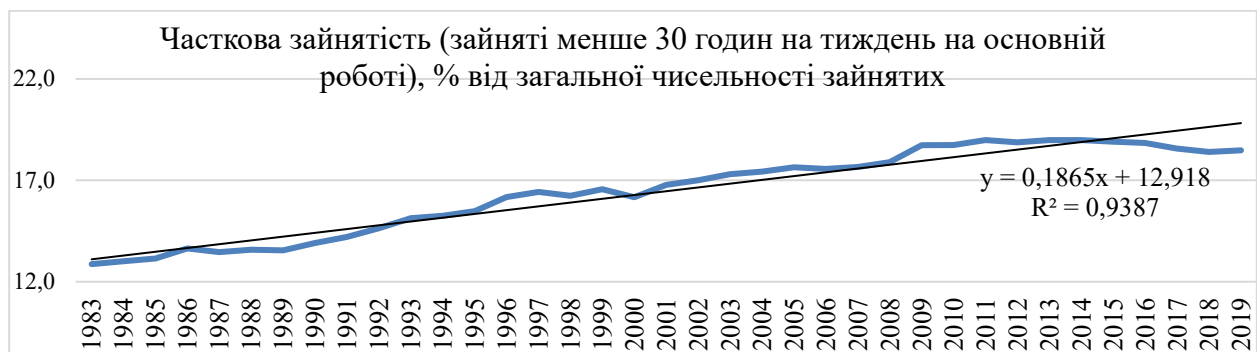


Рис. 2.5. Динаміка часткової зайнятості у країнах з новою економікою у 1983–2019 рр., у відсотках від загальної чисельності зайнятих

*Джерело: побудовано автором на основі даних з [103; 104].

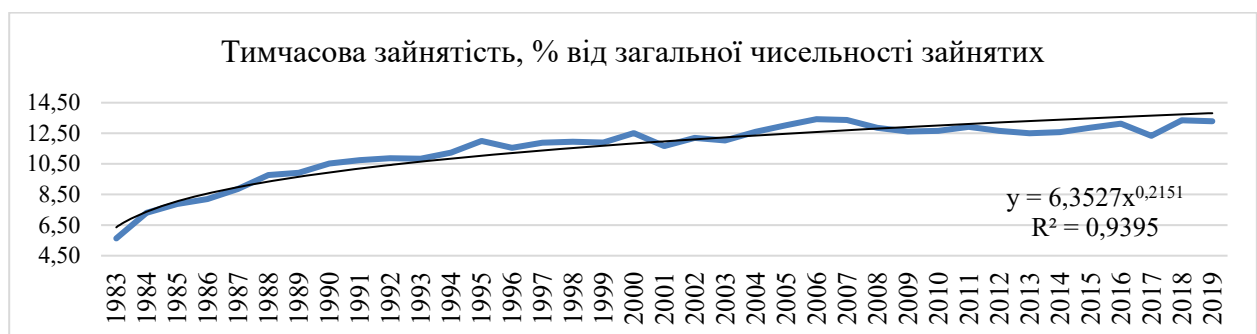


Рис. 2.6. Динаміка тимчасової зайнятості (строкові контракти) у країнах з новою економікою у 1983–2019 рр., у відсотках від загальної чисельності зайнятих

*Джерело: побудовано автором на основі даних з [105].



Рис. 2.7. Динаміка самозайнятості у країнах з новою економікою у 1976–2018рр., у відсотках від загальної чисельності зайнятих

Джерело: побудовано автором на основі даних з [105–115].

Як свідчать побудовані тренди, у новій економіці частка неповної (часткової) та тимчасової зайнятості має однозначну тенденцію до зростання. Одночасно скорочується тривалість відпрацьованого часу одним працівником (рис. 2.8).

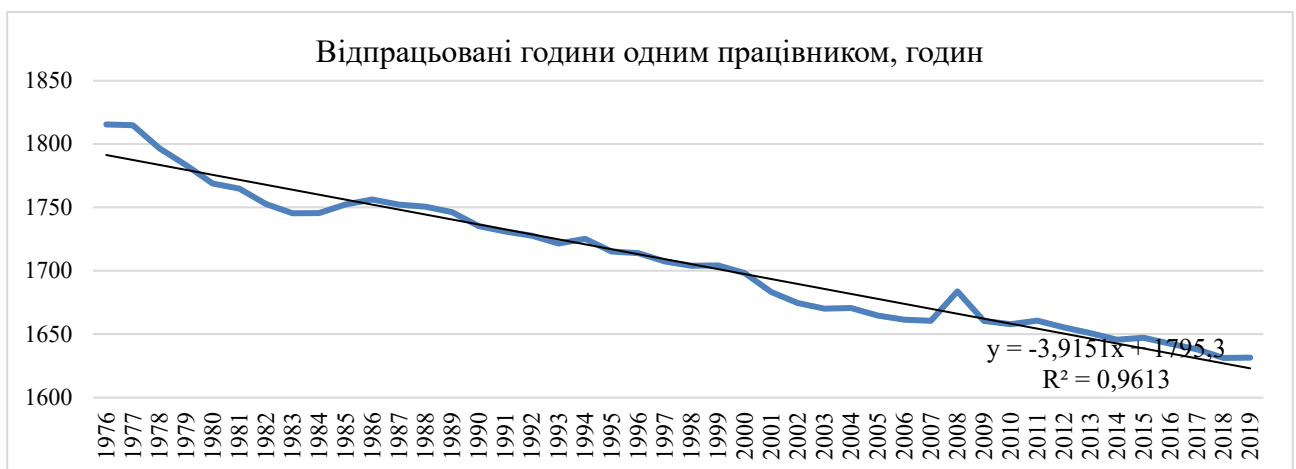


Рис. 2.8. Кількість відпрацьованого часу одним працівником на рік в середньому за країнами нової економіки у 1976–2019 рр., годин

**Джерело: побудовано автором на основі даних з [116–128].*

Наведені тренди щодо часткової зайнятості та відпрацьованого часу у поєднанні з тенденціями зростання продуктивності праці на годину відпрацьованого часу свідчать на користь більшого відносного вивільнення робочої сили внаслідок потенційно більшого зростання продуктивності праці,

яке спричинили економічні фактори нової економіки – знання, інформація та цифрові технології. Проте, з огляду на соціальні та гуманні цінності, зародження заощадливого ставлення до споживання, покращення якості життя, відносно вивільнення живої праці через технічний прогрес наразі компенсується скороченням норм тривалості робочого часу, застосуванням часткової зайнятості, гнучких режимів часу та поліпшенням балансу «робота-життя» в розвинених економіках. Так, у Фінляндії нормативну тривалість робочого часу скорочено до 32 годин на тиждень, у Франції – до 35 годин, у Данії – до 37,5 годин у 2000–2015 рр.

Фундація Нової економіки (New Economics Foundation) взагалі рекомендує перейти на 21-годинний стандартний робочий тиждень для вирішення проблем з безробіттям, високими викидами вуглецю, низьким рівнем добробуту, укоріненою нерівністю, надмірною роботою, доглядом за сім'єю та загальним браком вільного часу [129].

В Україні ж тривалість відпрацьованого часу одним працівником до 2011 року в цілому відповідала середньому рівню за дослідженими країнами нової економіки, але з 2012 року мала тенденцію до зростання, і в 2019 році один працюючий українець відпрацював в середньому на 67 годин більше, ніж один працівник з пулу країн нової економіки (Додаток Д). Вже є доведеною у наукових публікаціях закономірність щодо зворотного зв'язку між кількістю відпрацьованого часу одним працівником та рівнем доходів населення, виключенням є лише Південна Корея, яка має високі значення відпрацьованого часу серед країни з доходами вище за середній рівень, однак і в цій країні також наявна виражена тенденція до його скорочення.

Методологія збирання статистичних даних в Україні щодо часткової зайнятості не дозволяє зробити міжнародні співставлення, більше того, єдина доступна статистична інформація стосується вимушеної неповної зайнятості штатних працівників, тоді як в США, наприклад, у 2018 році на неї припадало лише до 10 % всіх трудових контрактів з неповним робочим часом, тоді як 81,2 % частково зайнятих американців добровільно обрали такий режим праці.

Водночас гіпотеза щодо зростання самозайнятості як підвиду нестандартної (цифрової) зайнятості не була підтверджена статистичними даними (рис. 2.7). Самозайнятість в розвинених країнах світу має нестійку тенденцію до скорочення, яка потребує детального вивчення. У дослідженні С. Williams, F. Lareyre (2017), фінансованому МОП, виявлена закономірність щодо зростання рівня самозайнятості в країнах Південної та Східно-Центральної Європи у 2005–2015 рр., та її скорочення у розвинених країнах Західної Європи. Спираючись на соціологічні обстеження та раніше опубліковані наукові праці, автори зауважують, що в структурі самозайнятості можна виділити декілька її підвидів: самозайнятість добровільна без наймання працівників (індивідуальне підприємництво); самозайнятість з наймом працівників (дрібний бізнес); самозайнятість залежна (підрядні працівники), яка дозволяє приховати реальні трудові відносини з роботодавцем з метою оптимізації витрат на працівників. За дослідженням Єврофонду, у 2015 році в ЄС-28 близько 4,3 % загальної кількості зайнятих виявилися залежними самозайнятими особами. І хоча рівень залежної самозайнятості в структурі зайнятого населення скоротився порівняно з 2005 роком (5,3 %), проте в структурі самозайнятих він досі становить відчутну частку – 47 % самозайнятих осіб у ЄС-28 у 2015 році насправді не мали достатньої кількості власних клієнтів, права наймати та звільняти працівників та приймати автономні рішення [130].

Останнім трудовим індикатором розвитку нової економіки, включеним в методологію нашого дослідження, є динаміка трудової мобільності працівників, яка гіпотетично буде зростати у відповідності до структурних зрушень суспільного виробництва. Це буде проявлятися у інтенсифікації обороту штатних працівників та у зростанні кількості робочих місць, які займає в середньому один працівник протягом трудового життя.

В Україні дійсно спостерігається інтенсифікація процесів трудової мобільності: обсяги прийняття та звільнення штатних працівників зросли відповідно в 1,8 та 1,5 разів за період 1996–2019 рр. (рис. 2.9)

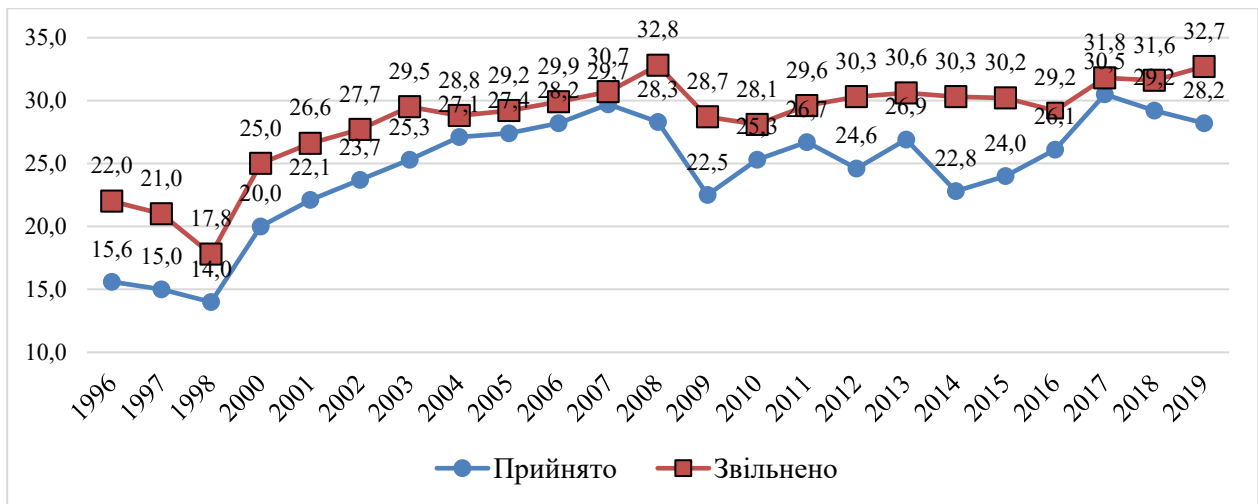


Рис. 2.9. Трудова мобільність персоналу (прийняття та звільнення, у % до середньооблікової чисельності штатних працівників) на підприємствах України, 1996–2019 рр.

**Джерело: побудовано автором на основі даних з [116–128].*

Стосовно підвищення рівня трудової мобільності на індивідуальному рівні у доступі є лише дані обстежень Бюро статистики праці США, проведені щодо покоління «бебі-бумерів», які виявили, що в середньому люди, народжені 1957–1964 роках займали протягом трудового життя 12,3 робочих місць, що становить в середньому один раз на 4,1 роки [131]. У порівнянні з цими даними, дослідження соціальної мережі LinkedIn 2016 року, продемонструвало, що міленіали змінюють роботу в середньому 4 рази за перше десятиліття після закінчення навчання, тобто з частотою раз на 2,5 роки [132]. Це опосередковано підтверджує гіпотезу щодо посилення трудової мобільності в новій економіці.

Таким чином, проведене дослідження дозволяє стверджувати про включення України до процесів формування нової економіки за показниками динаміки секторальної зайнятості, попиту населення на ІКТ-освіту, проте загрозливими тенденціями є недостатність суспільних інвестицій у людський капітал, нерозвиненість ІТ-інфраструктури та фінансових можливостей у вітчизняних підприємств для прискорення автоматизації та проведення цифрової трансформації бізнесу, що відкидає країну та перифірію нового світового економічного укладу, про що вже свідчить динаміка витрат живої праці.

Однією з гіпотетичних причин таких тенденцій є і недостатнє використання вітчизняними підприємствами сучасних HRM-технологій, які мають потужний потенціал для цифрових трансформацій, оскільки безпосередньо впливають на формування та використання провідного економічного фактору нової економіки – людського капіталу. Далі проаналізуємо, як сучасні HRM-технології застосовуються вітчизняними та зарубіжними підприємствами.

2.2. Аналіз використання сучасних HRM-технологій на українських та зарубіжних підприємствах

Для аналізу стану використання сучасних HRM-технологій вітчизняними підприємствами спочатку представимо результати опитувань 114 українських HR-менеджерів щодо актуальних проблем управління персоналом в їх компаніях, проведене авторитетною консалтинговою компанією SHL Ukraine у 2019 році. В опитуванні взяли участь представники різних за розмірами підприємств та організацій (25 % – з чисельністю від 2 до 10 тис працівників; 33 % – від 500 до 1999 працівників; 11 % – від 100 до 499 осіб; 17 % – з чисельністю від 50 до 99 осіб; 11 % – з персоналом до 49 осіб) з різних галузей: промисловість – 23,3 %; інформаційні технології – 11,6 %; роздрібна торгівля – 9,3 %; фінансовий сектор – 9,3 %; будівництво – 4,7 %; готелі, ресторани, кафе – 4,7 %; охорона здоров'я, медицина, фармація – 4,7 %; ЗМІ, реклама, маркетинг – 2,3 %; комунальні послуги – 2,3 %, рекрутингові компанії – 2,3%, інші – 23,3 %) [133].

За результатами опитування (рис. 2.10), в 2019 році найактуальнішим завданням для 87 % опитаних HR-спеціалістів була розробка та організація оцінки персоналу, для 61 % – посилення бренду роботодавця; 57 % – відбір та найм персоналу; заступними за значимістю йшли завдання, пов'язані з розвитком персоналу – вони були актуальними для приблизно половини HR-фахівців.



Рис. 2.10. Поточні завдання українських HR-спеціалістів, за результатами опитування SHL Ukraine у 2019 році [133]

Автоматизацією HR-процесів були зайняті 38 % опитаних, а от завдання, пов'язані із виконанням стратегічної ролі HR-менеджменту: планування чисельності персоналу, організаційним розвитком та побудовою оргструктури, взаємодією з іншими підрозділами в рамках виконання ролі HR-бізнес-партнер – виявились аутсайдером в рейтингу актуальності для фахівців з управління персоналом – їх виконанням займаються лише від 15–24 % опитаних.

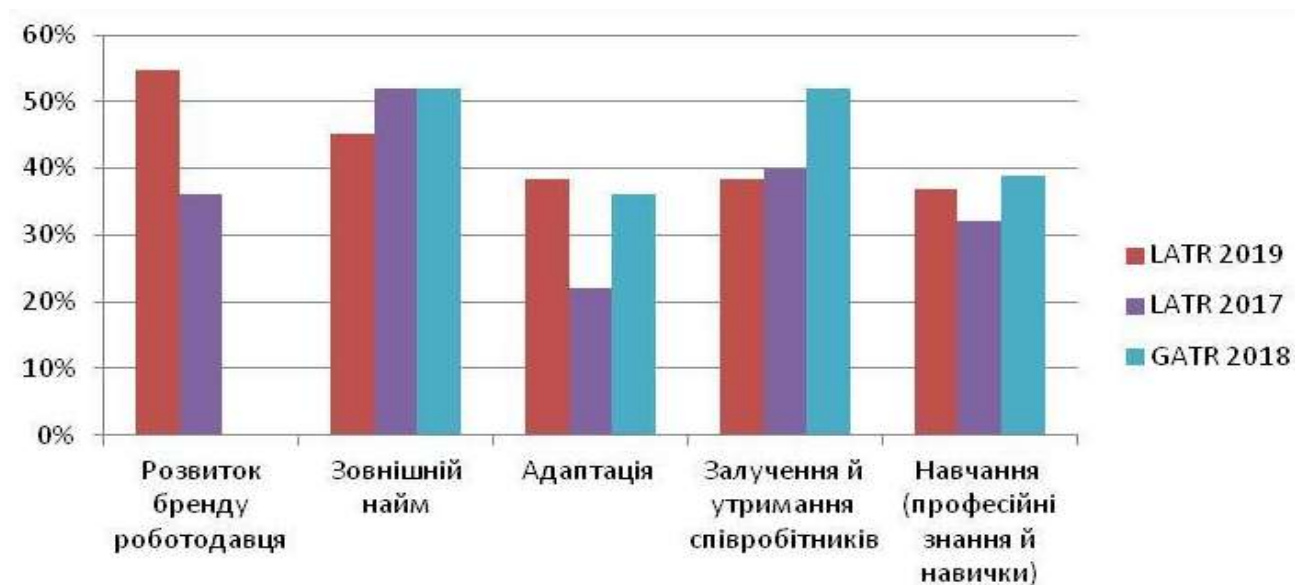


Рис. 2.11. Пріоритети HR-менеджменту в Україні та світі 2017–2019 рр. [133]

На рис. 2.11 представлено порівняння результатів глобального (GATR 2018) та двох проведених в Україні (LATR 2017, LATR 2019) опитувань HR-спеціалістів щодо пріоритетів HR-менеджменту. Як видно з наведеної діаграми, пріоритети вітчизняного HR-менеджменту перемістилися за останні 2 роки з зовнішнього найму (52 % у 2017 році) до розвитку бренду роботодавця (55 % у 2019 році). Це свідчить про актуалізацію потреби утримання наявного персоналу та ще в цілому актуальний набір персоналу (друге місце за пріоритетністю задач). На глобальному рівні проблема залучення й утримання співробітників є найактуальнішою (52 % HR-спеціалістів заявили про це), але мова йде більше про залучення талантів, проте й зовнішній найм залишається основною функцією спеціалістів з управління персоналом (друге за пріоритетністю).

Крім представленого вище дослідження, в Україні майже відсутні публікації щодо рівня зрілості HR-менеджменту українських компаній. Тому з метою формування уявлення про стан розвитку HRM-технологій у вітчизняних організаціях, зрілість самого HR-менеджменту, нами було проведено опитування HR-спеціалістів технічними засобами Google-опитувань за анкетною, представленою в Додатку Е.

В опитуванні взяли участь 30 респондентів з підприємств та організацій Вінницького регіону, різних видів економічної діяльності, форм власності, розмірів та гендерного складу (рис. 2.12).

За кількістю HR-спеціалістів в організації, виявлена її залежність від загальної чисельності та рівня доходності в галузі: найбільша чисельність працівників підрозділів управління персоналом (20 та більше) спостерігається в банківських установах та фармації. Однак в ІТ-компаніях, торговельних організаціях наявний лише один HR-спеціаліст, незважаючи на потужні фінансові можливості; середня (2 – 8 осіб) чисельність HR-спеціалістів характерна для організацій та установ комунальної (заклади загальної та професійної освіти) та державної власності (суди, інспекції, управління статистики, тощо). Останнє можна пояснити рівнем автоматизації HR-процесів: високим в комерційних структурах та низьким – в бюджетній сфері, а також зарегульованістю HR-

процедур: високою в організаціях державної та комунальної власності (обов'язковість проведення відкритих конкурсів, атестацій, підвищень кваліфікацій та періодичних навчань, тощо).

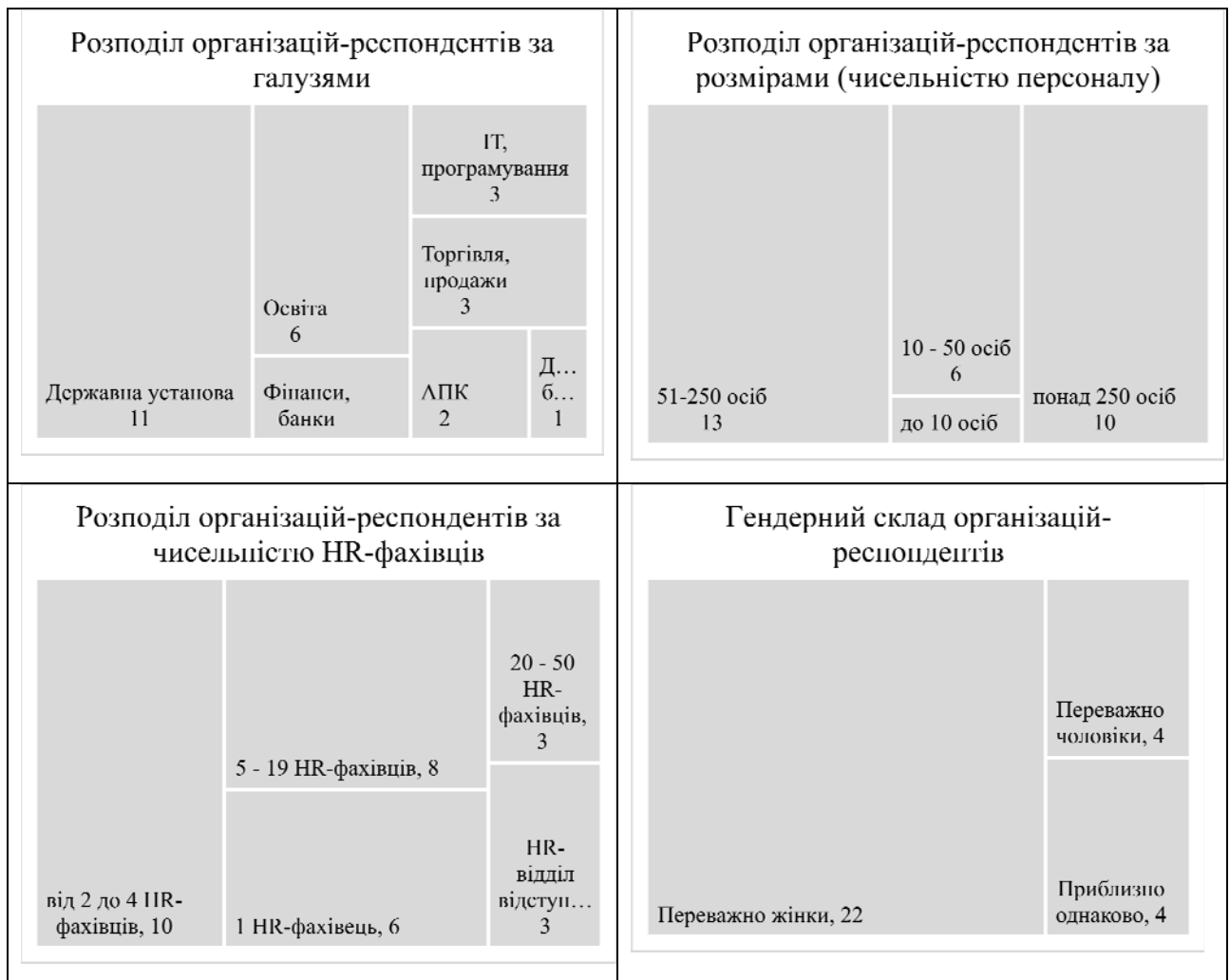


Рис. 2.12. Характеристики організацій – респондентів опитування

За частотою використання персонал-технологій лідируючі позиції займають технології пошуку персоналу (рис. 2.13) – їх використовують 18 з 30 опитаних організацій.

Однак слід відзначити, що деякі респонденти з державних та комунальних установ просто обирали відповідь «персонал-технології пошуку персоналу (скриннінг, рекрутинг, прямий пошук, хед-хантинг)», розміючи під нею організацію та проведення конкурсів на вакантні посади згідно до вимог законодавства про державну службу та освіти. Лише 3 з 11 опитаних органів державної влади у Вінницькій області дали власну іншу відповідь на це питання:

«Проведення конкурсу на вакантні місця згідно до вимог законодавства про держслужбу».



Рис. 2.13. Частота використання персонал-технологій організаціями-респондентами опитування

Друге місце за частотою використання в українських підприємствах, установах та організаціях посідають персонал-технології розвитку персоналу (тренінги, коучинг, дистанційне навчання) – про це заявили 17 з 30 респондентів. Насторожує той факт, що така значна частина організацій – 43 % не використовує сучасні технології навчання, що не сприяє трансформації вітчизняних компаній до умов та драйверів нової економіки.

Лише 40 % опитаних організацій Вінниччини використовують персонал-технології відбору персоналу, які за кордоном є давно відомими та розповсюдженими, і тільки 23 % респондентів застосовують персонал-технології оцінювання персоналу (оцінка за КРІ-показниками, оцінка 360 градусів, оцінка за компетенціями), що теж негативно позначається на якості трудового потенціалу на мікрорівні, не стимулює працівників та організацій інвестувати в його розвиток, та є, на нашу думку, причиною суттєвого дефіциту кадрів на регіональних ринках праці через потужну міграцію робочої сили до європейських країн та столиці.

Третина організацій використовують сучасні технології мотивування персоналу (управління за цілями, грейдвання посад, рейтингування працівників, тощо), що за відсутності систем об'єктивного оцінювання діяльності та потенціалу працівників ставить під сумнів їх ефективність.

І тільки 10 % опитаних використовують або планують використовувати найближчим часом технології оптимізації персоналу (аутсорсинг, лізинг персоналу, аутстафінг). Цікаво, що таку відповідь надали тільки компанії ІТ-сектору, які вже активно експлуатують технологічні та економіко-організаційні можливості нової економіки, і для яких цифрова трансформація бізнесу є реальністю.

В цілому ж, найбільш повний комплекс – 5–6 застосовуваних персонал-технологій – спостерігається в банківських установах, у торгівельних підприємствах та фарм-компанії.

У більшості ж установ державної влади та комунального сектору застосовуються 1–3 персонал-технології, переважно, пошуку, розвитку та мотивування персоналу, що свідчить про загальну нерозвиненість HR-менеджменту в секторі публічного управління.

2.3. Дослідження процесів цифровізації HRM-технологій

Сучасні успішні організації використовують в менеджменті персоналу наскрізні управлінські та інформаційні технології. Визначення HRM-технологій, представлене в першому розділі, передбачає способи автоматизації / цифровізації.

Якщо проаналізувати тренди автоматизованого HR-менеджменту, то серед них можна відокремити такі як:

активне використання штучного інтелекту в процесах відбору та навчання персоналу;

розвиток електронних офісів та електронних портфоліо;

використання комплексних інтеграційних інформаційних систем управління (для збирання даних та HR-аналітики, кадрового адміністрування); запровадження методів змішаного навчання та гейміфікації в управлінні та підвищенні кваліфікації персоналу.

Так, за даними дослідницького агентства Grand View Research, світовий ринок технічних інновацій у сфері HR досяг \$ 14 млрд і, за прогнозами, його зростання до 2025 року склав вже \$ 30 млрд. [140]. Компанія ColemanServices вирішила дослідити дослідження рівня розвитку цифрових технологій в HR серед своїх клієнтів.

У дослідженні прийняли участь HR-спеціалісти з 69 виробничих та невиробничих компаній.

Результати розподілилися наступним чином (рис. 2.14)



Рис. 2.14. Стан діджиталізації HR-функцій в світі

*Джерело: побудовано автором за даними [141]

Як видно з даних діаграми, більшість компаній (76 %) розвивають та планують автоматизувати в майбутньому HR-функції, перебуваючи на різних стадіях їх цифрової трансформації. Насторожує той факт, що 6 % опитаних не планують в подальшому цифровізацію HR-функцій, а 17 % – знаходяться на самому початку шляху цифровізації. З урахуванням тенденцій розвитку цифрових технологій, такі компанії, на нашу думку, приречені на загибель.

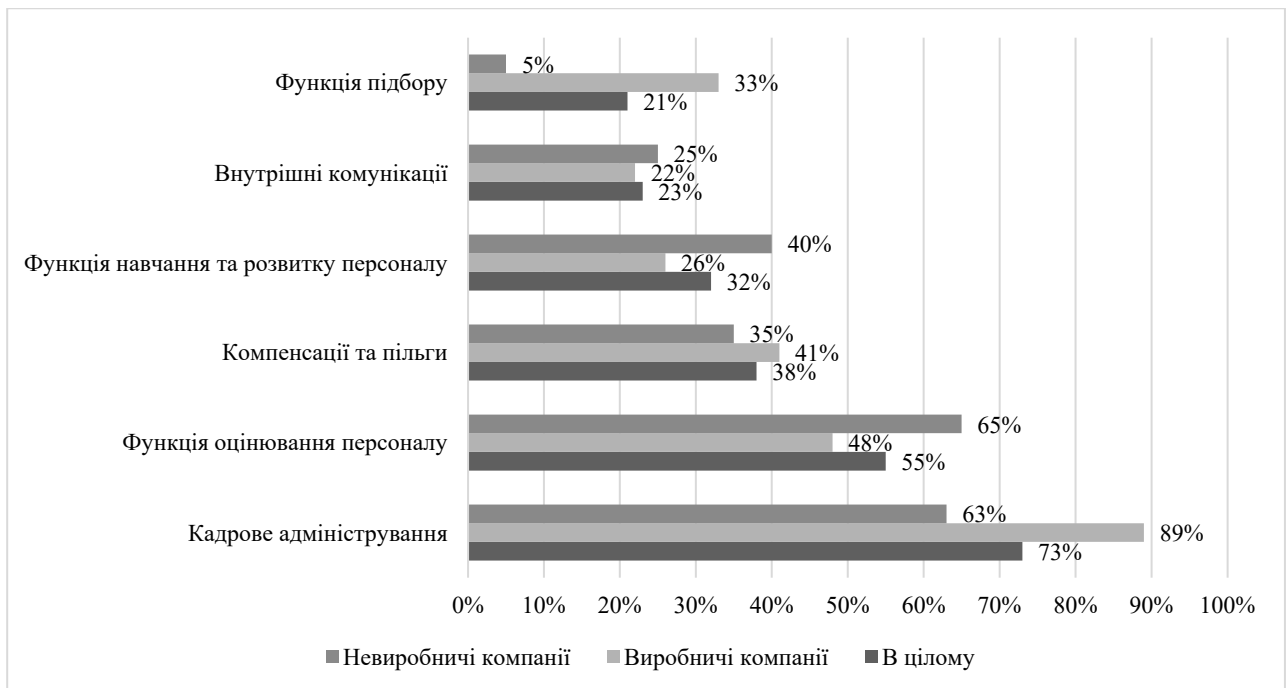


Рис. 2.15. Частота автоматизації HR-функцій у виробничих та невиробничих компаніях [141]

Серед HR-функцій, які автоматизували компанії, переважає кадрове адміністрування (77 %) (рис. 2.15). Автоматизована система обліку персоналу та його кадрового руху має ряд незаперечних переваг і може значно полегшити роботу кадровиків. Наприклад, вона здатна вести облік працівників та робочого часу, створювати, відправляти на візування накази, автоматично передавати їх до системи нарахування зарплат та компенсацій, стежити за наданням відпусток, а також дозволяє отримувати необхідні аналітичні дані і багато іншого.

У зв'язку з цим працівники кадрових служб можуть виконувати ряд завдань, уникаючи помилок і належним чином оптимізуючи свою роботу. Наприклад, можна виключити багатократне введення одних і тих же даних в систему обліку або мінімізувати ризики стягнень з боку фіскальних та контрольних органів, довівши легитимність документів до належного рівня.

55 % компаній автоматизували функцію оцінки персоналу. Основна мета – пошук унікальних компетентностей (талентів), оптимізація персоналу, формування якісного кадрового резерву, планування програм навчання та розвитку, що збільшить ефективність роботи компанії і її інноваційний

потенціал. У співробітників виявляють сильні і слабкі сторони, визначають найбільш кваліфікований персонал, а далі – на основі отриманих даних – формують індивідуальні плани розвитку [141].

38 % респондентів автоматизували систему компенсацій і пільг. Система пільг та компенсацій вже десятки років є нормою пропозиції вакансій від роботодавців, мотивує співробітників на збільшення результативності роботи, знижує плинність кадрів і сприяє підвищенню лояльності персоналу до організації. Автоматизація дозволяє сформувати оптимальний і ефективний пакет бенефітів, виходячи з потреб працівників, контролюючи при цьому витрати компанії [141].

32 % компаній автоматизували функції навчання і розвитку персоналу. Ця функція вже включає в себе вищезгадану оцінку персоналу і на основі її даних допомагає сформувати індивідуальну або групову програму навчання для співробітників, включаючи аналітику за результатами.

23 % компаній вдалися до автоматизації внутрішніх комунікацій. Керівництво підприємств всіляко намагається зробити роботу співробітників більш злагодженою, створюючи умови для швидкої і зручної зв'язку (месенджери, IP-телефонія, конференц-зв'язок). Впроваджуються корпоративні портали з інформацією про компанії. Там не тільки можна дізнатися новини про діяльність організації, але і з легкістю знайти інформацію про колегу, отримати його контактні дані та оперативно вийти з ним на зв'язок. Автоматизація також допомагає організувати можливість віддаленої роботи співробітників. Новим трендом в автоматизації внутрішніх комунікацій стали чат-боти - корпоративні аналоги Siri або Аліси, які все знають про компанію і завжди готові допомогти співробітникам у вирішенні поточних питань [141].

21 % автоматизували функцію підбору персоналу. Спеціальні програми з рекрутменту дозволяють систематизувати дані про кандидатів, простежувати статистику по окремим вакансіях і здобувачам. Дуже часто рекрутери ведуть базу даних в Excel, витрачаючи багато часу на аналіз інформації, а також на перенесення коментарів і позначок з паперових носіїв в електронний вигляд.

Автоматизація функції підбору персоналу дозволяє мінімізувати рутинні операції і вивільняє час для пошуку і підбору кандидатів.

Водночас, згідно до Jobvite Recruiter Nation Report 2016 (США) 29 % опитаних рекрутерів вказали, що інвестують в підбор персоналу через соціальні медіа, а 60 % – у корпоративні портали кар'єри. [135]. Наступною сферою прискореної цифровізації більшість фахівців вважає саме сферу рекрутингу.

Перший у світі робот-ейчар (HR) – Tengai, виконуючи функції рекрутера запрацював в муніципалітеті Уппландс-Бру в Швеції. Також була проведена перша співбесіда з пошукачем на ім'я Андерс Орнхед з Ярфалли роботом ейчаром, після якої йому була запропонована робота. «Це дуже відрізняється від співбесіди з людиною. Наприклад, ви не отримаєте жодного підтвердження, чи правильно ви відповіли», — поділився враженнями від зустрічі з роботом Андрес Орнхед. Тепер підбір персоналу виконує HR-менеджер зі штучним інтелектом.

«Tengai виглядає, як пластиковий бюст з екраном, на якому зображається доброзичливе обличчя. Творці ейчар-робота акцентують: коли він проводить зустрічі з претендентами, то не оцінює їх в залежності від етнічної приналежності, віку чи статі» [142].

Дослідження також засвідчило, що більшість компаній (61 %) відзначили саме цифровізацію як фактор, який впливатиме на сферу HR-менеджменту найближчі кілька років. Тоді як брак кваліфікованих кадрів відзначили 57 % респондентів, третина опитаних (33 %) вважає, що проблема поколінь стане домінуючим фактором, що впливає на сферу, а чверть компаній (25 %) зупинили свій вибір на проблемах демографії [141].

Експерти консалтингових компаній Deloitte (ООО «Делойт Консалтинг») та ІТ-компанії SAP на форумі SAP-2019 представили результати дослідження «Цифрова трансформація HR: досвід російських компаній» серед 434 російських підприємств з більш ніж 14 галузей та різних за розмірами (від 100 до 10 000 працівників), які умовно поділили їх на 4 групи: ті, хто використовує ручні підходи в роботі (HR на папері), часткова або фрагментарна автоматизація, зріла автоматизація, і інтелектуальний HR за методологією, представленою на рис. 2.16.

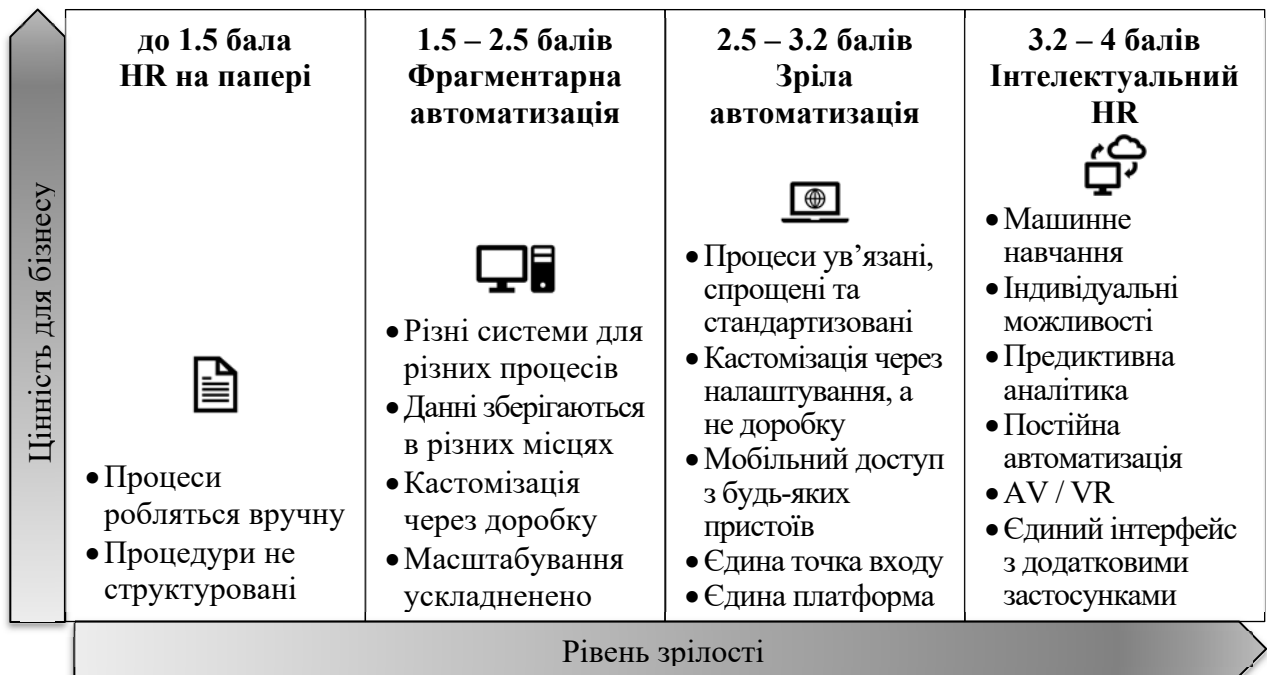


Рис. 2.16. Методологія індексування рівня цифровізації HRM у дослідженні Deloitte [143]

У порівнянні з зарубіжними компаніями, індекс цифровізації досліджуваних компаній дорівнює – 1,84, закордонних – 2,08, що відповідає стадії фрагментарної автоматизації. Тільки 9 % російських компаній відповідають стадії зрілої автоматизації, 25 % – стадія «паперового HR». При цьому, у порівнянні з зарубіжними компаніями, жодна досліджувана компанія не відповідала стадії «інтелектуальний HR» [143].

| | | | | |
|----------------------|-----------------|-----------------------|--------------------------|-------------------------------|
| Цінність для бізнесу | 1.5 – 1.7 балів | 1.7 – 1.9 балів | 1.9 – 2 балів | 2 + бали |
| | | | | Фінанси та банки |
| | | Нафта та газ | Роздрібна торгівля | Металургія та гірничо-добувна |
| | Енергетика | Професійні послуги | FMCG / Фармація | ІТ / Телеком |
| | Будівництво | Виробництво | Медіа / Інтернет / E-com | |
| | Освіта | Транспорт / Логістика | | |
| | Інші | | | |
| | Рівень зрілості | | | |

Рис. 2.17. Рівні цифровізації HRM російських компаній за галузями за методологією Deloitte у 2019 році [143]

Цифровізація HR-менеджменту в досліджуваних компаніях характеризується наступними індикаторами:

в кадровому адмініструванні:

55 % співробітників особисто приносять у відділ кадрів заяви, підписані керівниками, для отримання відпустки;

50 % опитаних HR-служб запустили функцію самообслуговування з кадрових питань на корпоративному порталі;

11 % HR-спеціалістів запровадили в свої компанії систему відслідковування кадрових запитів та швидкості їх виконання;

4 % респондентам у кадрових питаннях допомагає чат-бот [143];

в рекрутменті:

61 % HR-спеціалістів ведуть базу кандидатів в IT-системі;

38 % HR-ів вимагають від керівників заповнювати заявку на підбір персоналу в Word чи Excel;

23 % керівників, які наймають персонал, мають доступ до системи автоматизації підбору (ATS);

6 % HR-спеціалістів застосовують в процесах рекрутингу чат-ботів.

в навчанні та розвитку персоналу:

44 % співробітників мають написати заяву лінійному керівникові чи у службу персоналу, якщо хочуть пройти навчання;

41 % HR-спеціалістів адмініструють навчання в Excel, оскільки не мають корпоративної IT-системи навчання;

26 % співробітників навчаються на мобільних пристроях;

7 % співробітників навчаються за допомогою технологій доповненої чи віртуальної реальності (AR / VR) [143];

спільна робота та управління знаннями:

60 % співробітників мають можливість працювати віддалено за допомогою VNP та інших технологій;

59 % співробітників використовують загальнодоступні месенджери для робочих чатів, з них половина – заблокований в державі Telegram;

49 % HR-спеціалістів працюють в компаніях, де система управління знаннями – це спільний диск на сервері;

2 % HR-спеціалістів впроваджують системи управління знаннями на основі штучного інтелекту та краудсорсингу [143];

управління ефективністю роботи:

50 % співробітників отримують всю інформацію про цілі, їх виконання та бонуси тільки усно від свого керівника;

39 % HR-спеціалістів проводять процес оцінювання та калібровки вручну в Excel;

26 % співробітників мають можливість бачити данні про свої плани та їх виконання в інформаційній системі;

9 % HR-фахівців запровадили в компанії автоматизовану систему розрахунку бонусів на основі оцінювання;

винагорода та пільги:

53 % HR-спеціалістів заявили, що в їх компаніях перегляд пільг не формалізований та здійснюється індивідуально за ініціативою керівників;

32 % співробітників можуть отримувати інформацію про свої пільги на корпоративному порталі;

19 % HR-спеціалістів ведуть регулярні процеси перегляду винагороди в інформаційній системі;

4 % HR-фахівців запроваджують в компанії системи well-being на основі оцінювання даних про здоров'я та благополуччя працівників.

HR-аналітика:

60 % HR-фахівців все ще роблять аналітику в Excel;

35 % опитаних обходяться без регулярних процесів аналітики та управління даними [143].

Таким чином, можна констатувати недорозвиненість як самих HRM - технологій, так і їх цифровізації у країні з транзитивною економікою. Причинами несистемного, точкового використання цифрових технологій в процесах управління персоналом в досліджуваних компаніях, аналітики вважають:

- 1) відсутність фінансових можливостей системної автоматизації HR-менеджменту – тільки у 18% компаній є бюджет на цифровізацію;
- 2) недостатність цифрових компетентностей як у HR-спеціалістів, так і у працівників;
- 3) наявність жорсткого трудового законодавства та законодавства про захист персональних даних ускладнює використання ІКТ в HR-процесах;
- 4) тільки зараз компанії почали усвідомлювати важливість цифровізації процесів управління персоналом.

Згідно до результатів опитування 1201 керівника HR-підрозділів міжнародних компаній, проведене у 2018 році в рамках міжнародного дослідження KPMG International «Майбутнє HR»:

37 % HR-керівників впевнені в здатності HR перетворити трудові ресурси і адаптуватися до нових реалій. Для цього вони:

- використовують методи прогнозової аналітики;
- вірять і закликають до посиленого розвитку цифрових засобів;
- перетворюють трудові ресурси;
- вибудовують досвід співробітників так, щоб вони відчували себе невід'ємною частиною бізнесу;

24 % керівників HR-підрозділів сумніваються в тому, що зможуть перетворити свої людські ресурси і адаптуватися до нових реалій:

- не розглядають HR як фактор створення цінності;
- HR-функції не використовують методи прогнозової аналітики;
- в цілому побоюються використовувати штучний інтелект;
- не мають плану цифровізації (і не збираються його розробляти) [144].

Все ж 70 % керівників HR-підрозділів визнають необхідність перетворення трудових ресурсів. Основною перешкодою для цифрової трансформації, на думку 41 % респондентів, є корпоративна культура; 48 % керівників HR-підрозділів не бачать змін в ролі і завданнях HR-функції.

Незважаючи на виняткові можливості даних надавати нову інформацію і підвищувати якість прийнятих рішень, лише кожен п'ятий (20 %) HR-директор

вважає, що використання аналітики стане основною ініціативою щодо персоналу в його компанії протягом наступних 1–2 років. Ще менше (12 %) відзначають зацікавленість топ-менеджменту в використанні аналітики [144].

Найбільше фактичних і планованих інвестицій в цифрові технології в HRM було направлено на впровадження хмарних і програмних рішень з управління людським капіталом: за останні два роки 49 % керівників HR-підрозділів інвестували кошти в продукти з управління людським капіталом і 32 % – в хмарні рішення; 36 % HR-функцій почали потроху використовувати штучний інтелект, і тільки 14 % інвестували в нього за останні 2 роки.

У 2020–2021 році респонденти планують збільшити інвестиції в такі продукти і рішення:

прогнозна аналітика – 60 %;

покращені рішення в галузі автоматизації процесів – 53 %;

штучний інтелект – 47 % [144].

Переважна більшість – 80 % респондентів, що вже інвестували в штучний інтелект, визнали, що ці вкладення виправдалися: з них 35 % сконцентрувалися на сфері «навчання», а 33 % запровадили його в аналітиці. Незважаючи на переважно позитивний досвід впровадження штучного інтелекту в HRM, половина респондентів визнали, що «абсолютно не готові» стратегічно реагувати на появу штучного інтелекту і машинного навчання [144].

Таким чином, проведене дослідження виявило величезну прірву між керівниками HR-підрозділів, які охоче реалізують ініціативи в області цифрової трансформації, і тими, хто перебуває в ролі спостерігача.

Розвиток штучного інтелекту, робототехніки та автоматизації повинен бути збалансованим з врахуванням значущості унікальних людських навичок працівників. Необхідно відмітити, що проаналізовані дані були сформовані як результати дослідження «Глобальні тенденції у сфері управління персоналом – 2018», в якому прийняли участь 11 000 керівників компаній та HR-ів. Результати свідчать про необхідність співпраці всіх ланок управління, регулярність спільної роботи всіх керівників та персоналу, активного розвитку стратегічних ініціатив.

Залучення персоналу, збалансування штучного та людського інтелекту, формування ефективної системи винагород, сучасне інформаційне забезпечення всіх функцій менеджменту та підфункцій управління персоналом є основою для успішної діяльності організації, стабільної роботи та кар'єрного зростання персоналу [226]. 68 % опитуваних респондентів з України вважають тренд використання штучного інтелекту важливим, а 33 % учасників повідомляють, що їх організації розпочали розвиток такої тенденції [144].

Ступінь важливості навичок в процесі інтеграції штучного інтелекту за результатами опитувань компаній світу за характеристикою «Буде збільшуватись» змінюється від 18 до 65 відсотків. Думки респондентів українських підприємств мають характеристики – від «Буде зменшуватись» до «Буде збільшуватись» Але, зрозуміло, що організації повинні планувати навчання для розвитку навичок з використання штучного інтелекту (рис. 2.18) [226].

Загальна цифрова трансформація в Україні проявляється через появу нових унікальних систем та процесів, що пов'язані з цифровою економікою. Це – нові реєстри, цифрові банкінги, цифрові послуги, активний розвиток цифрового аутсорсингу тощо.

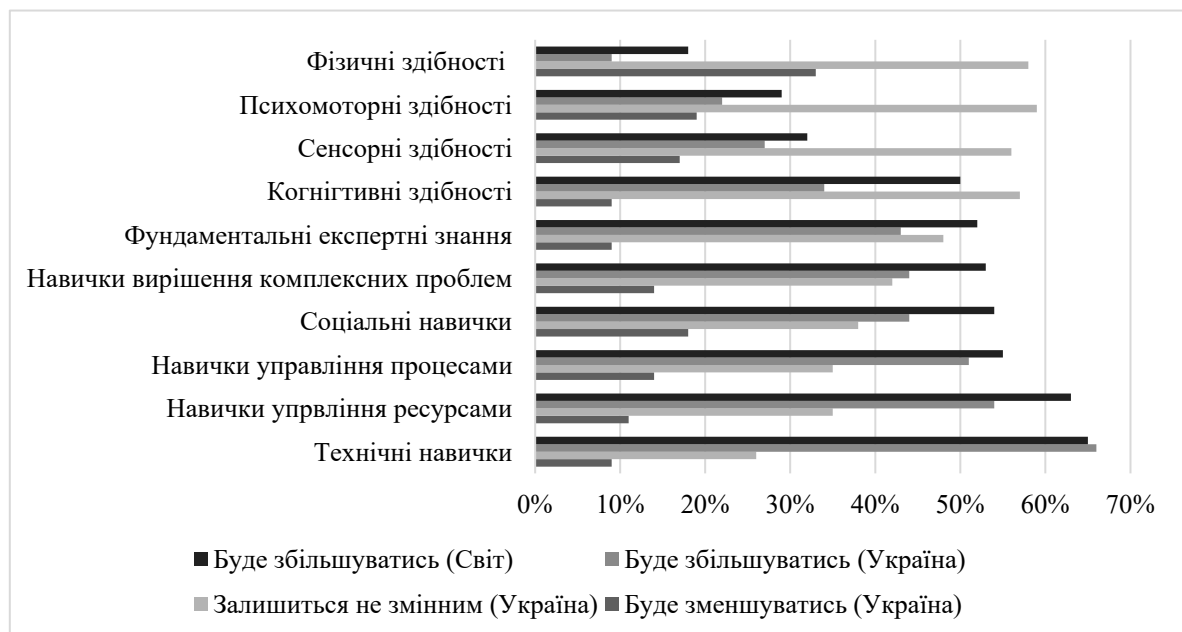


Рис. 2.18. Ступінь важливості навичок в процесі інтеграції штучного інтелекту

Джерело: складене автором за даними [144].

Але в Україні на усіх рівнях (на національному; регіональному та галузевому) відсутня повна система правил, стандартів збору, регламентів, класифікації, збереження та правил використання даних; існують проблеми щодо захисту даних, інтелектуальної власності, низький рівень кібербезпеки. Крім того, багато підприємств, особливо середнього та малого бізнесу, державних установ не готові до запровадження цифрових технологій.

В новій економіці наука перетворюється на провідний чинник готовності використання сучасних технологій. Розвиток наукової складової в освітній сфері, в науковому середовищі, на підприємствах дозволяє створювати інтелектуальні новації для формування та запровадження нових технологій та підготовки людських ресурсів як користувачів сучасних технологічних апаратних та програмних засобів.

Серед статистичних даних, найбільш об'єктивним є показник рівня витрат на одного дослідника, представлені в таблиці 2.6. Дані свідчать про те, що Україна в 2019 році витрачала всього 61 дол. США. В порівнянні у високо розвинутих країнах, таких як США, Японія, Люксембург та Швеція витрачають в 20 разів більше. Цей показник в чотири рази менше, ніж у Китаї. На жаль, Україна за показником витрат на одного дослідника є на рівні з Південною Африкою та Саудівською Аравією.

Таблиця 2.6

Витрати на 1 дослідника в 2019 році *

| Країна | \$ |
|-------------------|-----------|
| США | 1276 |
| Японія | 1260 |
| Люксембург | 1250 |
| Швеція | 1233 |
| Фінляндія | 1155 |
| Китай | 248 |
| Південна Африка | 70 |
| Україна | 61 |
| Саудівська Аравія | 60 |
| Ботсвана | 54 |

* Джерело: Складено автором за офіційними даними World Health Organisation.

Динаміка фінансування наукової сфери представлено в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7

Динаміка фінансування науки в Україні*, % ВВП

| Рік | Всього | В тому числі: | |
|------|--------|---------------|--------------------|
| | | бюджет | позабюджетні кошти |
| 1991 | 2,44 | 0,29 | 2,15 |
| 1998 | 1,21 | 0,35 | 0,86 |
| 2000 | 1,20 | 0,37 | 0,84 |
| 2005 | 1,17 | 0,39 | 0,78 |
| 2010 | 0,82 | 0,34 | 0,48 |
| 2015 | 0,73 | 0,29 | 0,44 |
| 2016 | 0,70 | 0,28 | 0,42 |
| 2017 | 0,68 | 0,27 | 0,41 |
| 2018 | 0,66 | 0,26 | 0,39 |
| 2019 | 0,69 | 0,30 | 0,39 |

*Джерело: складено автором на основі даних [146;147].

Визначені тенденції взаємовпливу витрат на розвиток технологій на підприємстві та, зокрема, на розвиток HRM - технологій. Зауважимо, що в порівнянні з більш розвиненими країнами частина витрат на виконання досліджень і розробок у ВВП України складає 0,62 % , на рівні Латвії - 0,69 %) , але більше таких країн як Кіпр, Румунія та Чорногорія. Якщо ж розглядати такі тенденції в порівнянні з країнами лідерами – Фінляндія, Швеція, Данія, Австрія та Німеччина - то складає від 2,25 до 2,55 відсотки (рис. 2.19). Тоді можна допустити, що тенденції взаємовпливу витрат на розвиток науково-технічного персоналу, технологій та ефективного розвитку територій є аналогічними за прикладом європейських країн.

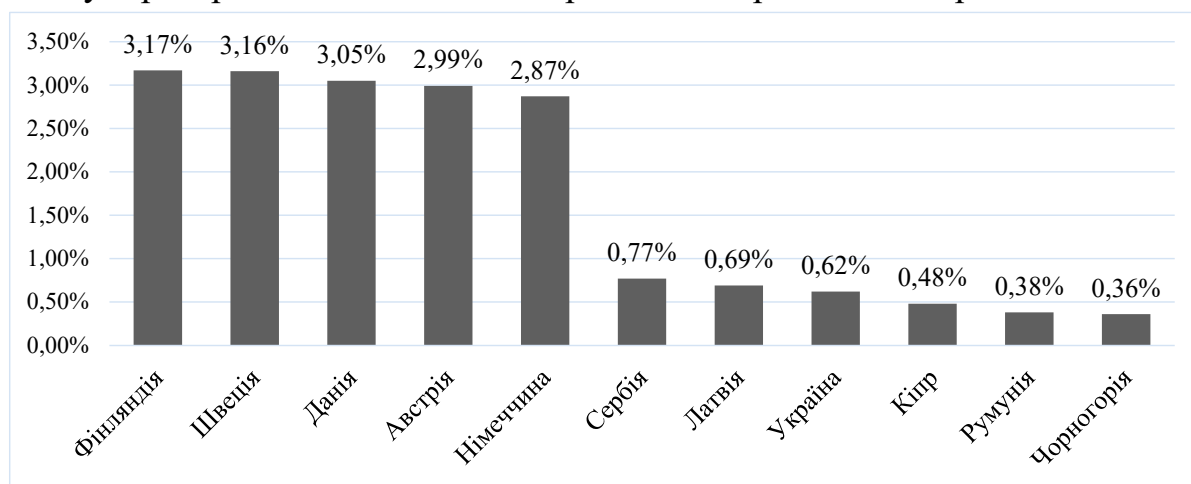


Рис. 2.19. Частка витрат на виконання досліджень і розробок у ВВП країн ЄС та України у 2019 році (за даними Євростату)

Нестабільність інноваційного розвитку України також безпосередньо впливає на розвиток HRM-технологій. Такі технології активно запроваджуються на фоні використання інноваційних технологій у виробництві та загальному управлінні.

В таблиці 2.8 можна простежити яку суму витрат виділяли в Україні на інноваційну діяльність за останніх 15 років. Динаміка запровадження технологій є нестабільною і саме тому, можна зробити висновок, що і технології в управлінні персоналом запроваджуються фрагментарно.

Таблиця 2.8

Інноваційна активність вітчизняних підприємств за 2000–2019 рр.*

| Рік | Питома вага підприємств, що займалися інноваціями, % | Загальна сума витрат, млн. грн. |
|------|---|------------------------------------|
| 2000 | 18,0 | 1760,1 |
| 2005 | 16,5 | 1979,4 |
| 2006 | 18,0 | 3018,3 |
| 2007 | 15,1 | 3059,8 |
| 2008 | 13,7 | 4534,6 |
| 2009 | 11,9 | 5751,6 |
| 2010 | 11,2 | 6160,0 |
| 2011 | 14,2 | 10850,9 |
| 2012 | 13,0 | 11994,2 |
| 2013 | 12,8 | 7949,9 |
| 2014 | 13,8 | 8045,5 |
| 2015 | 16,2 | 14333,9 |
| 2016 | 17,4 | 11480,6 |
| 2017 | 16,8 | 9562,6 |
| 2018 | 16,1 | 7695,9 |
| 2019 | 16,0 | 6745,3 |

*Джерело: складено автором на основі [146, 147,148].

Це підтверджується і результатами проведеного нами дослідження. В рамках опитування щодо розвитку HRM-технологій підприємств та організацій Вінниччини, респондентам було поставлено ряд запитань, спрямованих на з'ясування стану та перспектив автоматизації / цифровізації HR-процедур та технологій. (Анкета – Додаток Е).

Найпершою HR-функцією, що піддалася автоматизації у розвинених країнах, була функція кадрового обліку. Як було зазначено вище, за дослідженням ColemanServices в світі 73 % компаній мають автоматизоване

кадрове адміністрування. В Україні ж далеко не всі організації змогли автоматизувати ці рутинні HR-операції, що потребують уважності та точності. Так, лише 43% опитаних компаній заявили про повну автоматизацію кадрового обліку, ще 20% - про часткову автоматизацію, а більше третини (37%) ведуть кадровий облік неавтоматизовано, часто на папері та у несинхронізованих базах даних (в Excel), які не дозволяють швидко формувати кадрові накази та кадрову аналітику (рис. 2.20).



Рис. 2.20. Розподіл відповідей респондентів на питання «Чи автоматизований кадровий облік у вашій організації?»

Джерело: проведене автором опитування за анкетною (Додаток Е).

Найчастіше автоматизовані в організаціях HR-процедури кадрового адміністрування: документування кадрових переміщень (прийняття, переведення, звільнення) та відпусток (у 77 % респондентів); табелювання робочого часу (73 % опитаних); облік персоналу та розрахунки зарплат та премій (у 70 % організацій) (рис. 2.21).

Другими за рівнем розповсюдження автоматизації / цифровізації є технології пошуку персоналу та розміщення вакансій – про це заявили 20 респондентів (дві третини з усіх опитаних), проте лише 12 організацій (43 % загальної кількості респондентів) мають автоматизовані дзвінки та комунікації з кандидатами (чат-боти, месенджери, тощо), ще менше – 7 організацій (23 % з усіх опитаних) мають автоматизовану базу кандидатів зі збереженням історії взаємодії з кандидатом, а з них лише 4 компанії управляють автоматизовано

заявками на пошук персоналу (через Redmine-системи відстеження виконання завдань) і тільки одне нове промислове підприємство – завод холодильного обладнання Green Cool, введений в експлуатацію у 2018 році, заявило, що для пошуку талантів та розумної розсилки пропозицій кандидатам застосовує штучний інтелект (рис. 2.21). Пояснити такий рівень цифровізації HRM - технологій рекрутингу на вітчизняних підприємствах можна їх недостатніми фінансовими можливостями та доступністю пошукових цифрових можливостей великих порталів роботи (work.ua, rabota.ua).

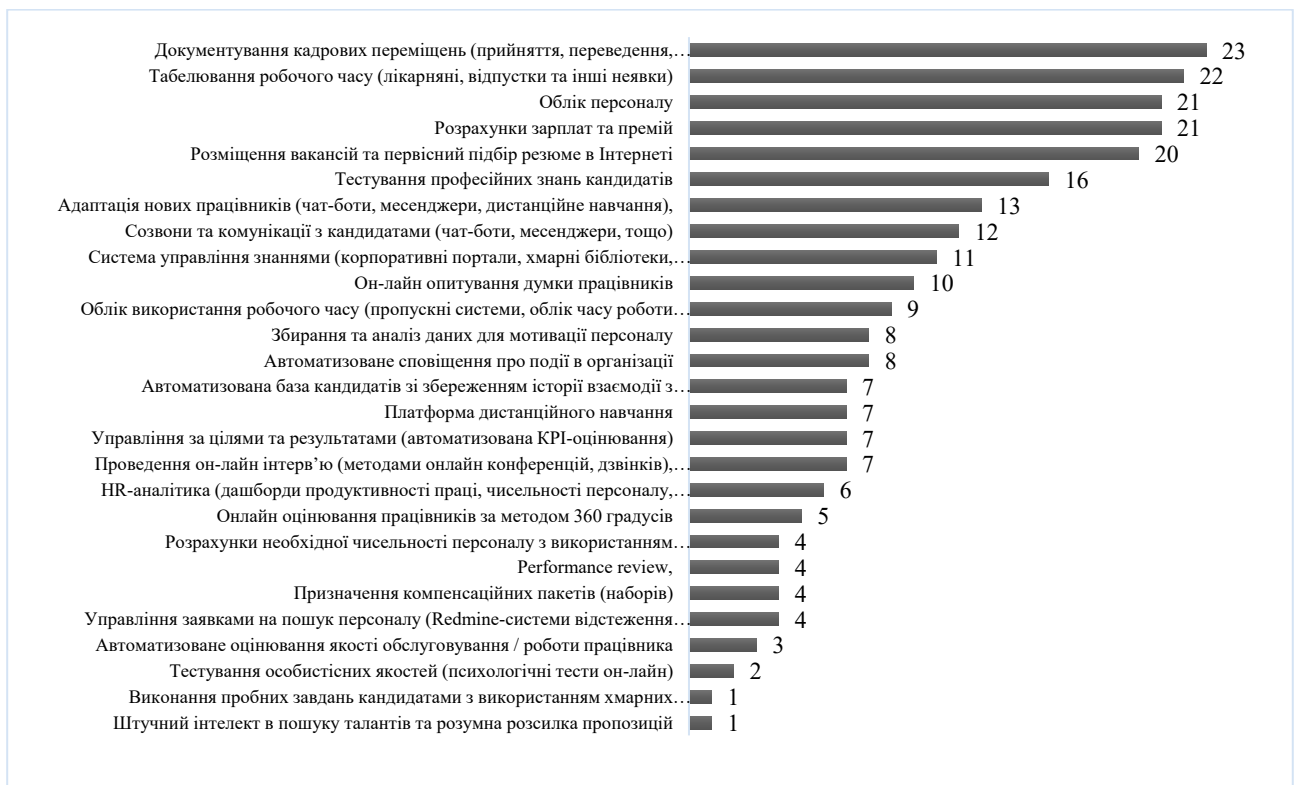


Рис. 2.21. Варіанти автоматизації / цифровізації HR-процедур та HRM-технологій в опитаних організаціях

Джерело: проведене автором опитування за анкетною (Додаток Е).

Легкість та бюджетність цифровізації тестів професійних знань пояснює і розповсюдженість такого варіанту автоматизації технології оцінювання кандидатів – трохи більше половини опитаних HR-спеціалістів зробили це в своїх організаціях. Це ж саме стосується використання в процесах управління персоналом он-лайн опитувань думки працівників, яке легко створюються та обробляються безкоштовними сервісами: Google Forms, Polly, Simpoll, Survio та

багато інших. Проте цими можливостями скористалися лише третина опитаних організацій, що може свідчити про нерозповсюдженість у вітчизняній HR-практики врахування думки працівників в управлінні та прийнятті рішень.

Наступними за рівнем цифровізації слідує технології розвитку персоналу: адаптації нових працівників за допомогою чат-ботів, месенджерів, дистанційного навчання – 43 % респондентів використовують їх; 11 організацій (37 % опитаних) мають цифровізовані системи управління знаннями (корпоративні портали, хмарні бібліотеки, дистанційні курси, тощо), проте з них лише 7 організацій (23 % опитаних) мають платформи дистанційної освіти.

Ще менше цифровізація проникла в технології оцінювання персоналу: 8 з 30 організацій автоматизовано збирають та аналізують дані для мотивації персоналу; 7 мають автоматизовану систему управління за цілями та KPI-оцінювання; 5 організацій практикують онлайн оцінювання працівників за методом 360 градусів; 4 мають автоматизовані Performance review (звіти з продуктивності); 3 організації оцінюють якість обслуговування / роботи працівника автоматично.

Найменше автоматизовано HRM - технології мотивування: тільки 4 організації мають автоматичне призначення компенсаційних пакетів (наборів), хоча 8 організацій збирають та аналізують дані для мотивації персоналу і 21 організація (70 %) автоматизували розрахунки зарплат та премій; проте жодна з опитаних компаній не застосовує гейміфікацію трудового суперництва.

Лише 6 організацій (20 % загальної кількості респондентів) мають цифровізовану HR-аналітику (дашборди продуктивності праці, чисельності персоналу, плинності кадрів, строків закриття вакансій, тощо). Одиниці організацій застосовують цифровізовані інструменти відбору персоналу: онлайн тестування особистісних якостей та виконання пробних завдань кандидатами з використанням хмарних технологій (рис. 2.21).

Отримані результати свідчать про відставання вітчизняних організацій від глобального рівня цифровізації HRM-технологій, індикатори якого викладені вище.

Наступні питання (з 9 по 12) опитування українських HR-спеціалістів в рамках нашого дослідження були спрямовані на визначення можливих перспектив цифровізації процедур та технологій управління персоналом.

Серед HR-функцій, які доцільно та легко автоматизувати / цифровізувати, переважають облікові та розрахункові функції: планування чисельності та структури персоналу (так вважає 63 % респондентів), облік використання робочого часу (53 %), проведення тестувань професійних знань (47%) – рис. 2.22.



Рис. 2.22. Розподіл відповідей респондентів на питання «Які HR-функції, на Ваш погляд, легко та доцільно автоматизувати / діджиталізувати?»

Джерело: проведене автором опитування за анкетною (Додаток Е)

Найскладніше та недоцільно, на думку HR-фахівців (рис. 2.22), автоматизувати / цифровізувати формування команд та управління командною взаємодією (28 респондентів так вважають), розвиток корпоративної культури (лише 2 респонденти не погоджуються із загальною думкою), нематеріальне мотивування персоналу, тобто ті HR-функції, які за змістом потребують застосування психо-емоційних та соціально-поведінкових технік та інструментів.

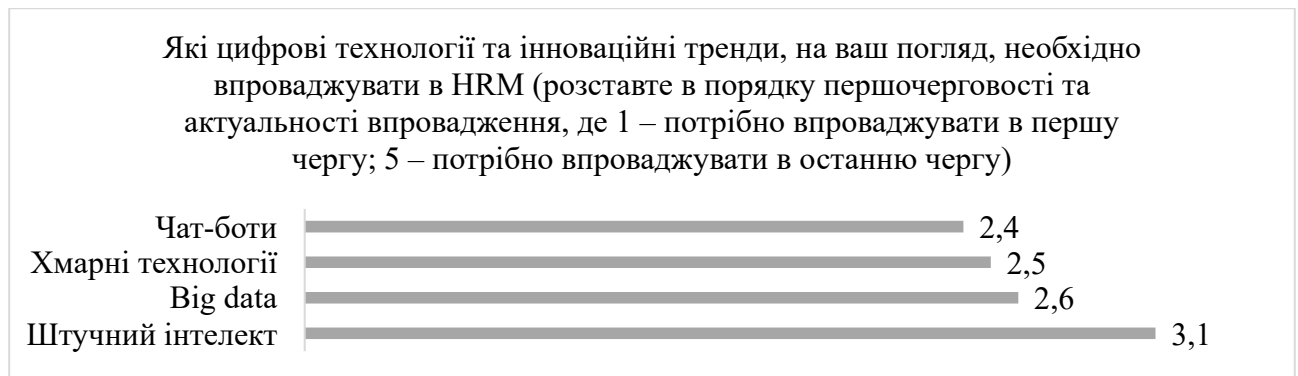


Рис. 2.23. Ранжування цифрових технологій та інноваційних трендів в порядку першочерговості впровадження в HRM, на думку респондентів

Джерело: проведене автором опитування за анкетой (Додаток Е)

Як демонструють дані рис. 2.23, чат-боти є доступним та легким засобом цифровізації, а найскладнішим та найнедоступнішим для українських підприємств є засоби штучного інтелекту.

Основними причинами цього є недостатня технічна база, відсутність фінансів на ці завдання (рис. 2.23). Середніми за значеннями є причини, пов'язані з цифровою некомпетентністю як HR-ів, так і усього персоналу. Однак достатньо високо оцінені і причини неготовності керівництва організацій до цифровізації HRM-технологій та, навіть, недоцільність їх впровадження (3 бали за 9-бальною шкалою). У відкритому питанні анкети «Які, на вашу думку інші HRM – технології та інноваційні тренди є актуальними у вашій сфері?» деякі респонденти надали наступні відповіді:

«Для нашого виду бізнесу не є актуальними дані технології» (сфера: торгівля, продажі);

«HRM-технології та інноваційні тренди, на мою думку, дуже важко актуалізувати у державній службі найнижчого (районного) рівня» (сфера: державне управління).

Проте більше відкритих відповідей на це питання свідчить про усвідомленість важливості цифрових інновацій в HRM-менеджменті:

«Гейміфікація робочих процесів. Це допомогло б у швидшій адаптації персоналу, підвищенні його залученості та лояльності» (сфера: ІТ, програмування);

«Наразі - дистанційна робота, організація, продуктивність, нові галузі для можливості впровадження під час карантину» (сфера: торгівля, продажі);

«Використання scrum/agile в роботі за допомогою скрам покеру (додатки на телефоні / ПК). Компанія Deloitte щороку випускає тренди поточного року, як діджитал методів, так і загальний настрій. Використання гнучких та/або власних CRM систем в які можна інтегрувати HR-аналітику, та автоматизувати майже усю кореспонденцію (як з кандидатами так і в середині між співробітниками)» (сфера: IT, програмування);

«Робота з bench за межами IT сфери» (сфера: фармація)

«Інформаційна система управління людськими ресурсами в державних органах» (сфера: державне управління).

Таким чином, можемо спостерігати суттєвий розрив у рівні розвитку як самих HRM-технології, так і ступені усвідомлення керівництвом підприємств важливості інвестувань у їх цифровізацію. Проте досвід компаній – світових лідерів IT щодо запровадження цифрових HR-технологій дозволяє зробити висновок щодо необхідності синергетичного поєднання сучасних підходів удосконалення управлінських та інформаційних технологій в системі HR-менеджменту з урахуванням факторів впливу на їх розвиток.

Висновки до розділу 2

Аналіз переліків індикаторів формування нової економіки, які наводяться в науковій літературі, показав, що приблизно третина з них пов'язані з людським чинником виробництва. У відповідності до предмету дослідження у другому розділі проаналізовані тенденції значень дев'яти HR-індикаторів розвитку нової економіки в країнах світу та в Україні. Виявлено наступні тенденції:

1) незважаючи на певні асиметричні тенденції в секторальній структурі зайнятості населення, в Україні обумовлено перехід до постіндустріальної моделі економіки за індикатором структурних зрушень в зайнятості економічно

активного населення: чисельність зайнятих в промисловості та будівництві зменшилась у 3,22 рази, в первинному секторі – скоротилась на 31,5 % за період з 1990 по 2019 рр., тоді як в третинному секторі – зросла на 8,7 %, а в четвертинному секторі – зросла в 7,7 разів;

2) аналіз темпів зростання продуктивності праці в країнах нової економіки не підтвердив гіпотезу про значне їх прискорення з останньої чверті XX ст., що може бути пояснене можливістю недооцінення (особливо на етапі зародження нової економіки) створення вартості та обсягів фактичного використання нових факторів виробництва, а саме: відпрацьованих людино-годин у сфері ІКТ та наукових послуг на фоні стрімкого зростання якості нових наукомістких продуктів та складністю методологічною оцінки величини факторного впливу на зростання темпів продуктивності праці, накопичення капіталу за допомогою ІТ та прискорення технічного прогресу;

3) не зважаючи на стрімке зростання чисельності ІТ-фахівців (в 5 разів за період 2011–2019 рр.), Україна не відчуває переваг нової економіки через вкрай низьке споживання продукції ІТ-галузі, низький рівень комп'ютеризації робочих місць внаслідок недостатності доходів всіх економічних агентів: громадян, бізнесу, держави;

4) спостерігається стійка тенденція щодо зростання частки студентів інформаційних спеціальностей в загальній чисельності здобувачів вищої освіти з середньорічним темпом в 23,45%, однак невисокий рівень якості вищої освіти, у сукупності до низькими рівнями фінансування науки (на рівні країн Африки) та інновацій відкидає Україну на позицію «дешевого виробника» в структурі світового ландшафту нової економіки та розподілу доходів в ланцюжках створення додаткової вартості продуктів цифрової економіки;

5) в Україні спостерігається інтенсифікація процесів трудової мобільності – зростання обсягів прийняття-звільнення працівників, проте наявна система статистики не дозволяє проаналізувати тенденції лібералізації трудових відносин – зростання частки частково та тимчасово зайнятих за власним

бажанням, а динаміка відпрацьованого часу одним працівником має асиметричну світовим тенденцію до зростання з 2012 року;

б) результати опитування спеціалістів з управління персоналом 30 підприємств та організацій з різних сфер та галузей виявило низький рівень володіння та застосування сучасних HRM-технологій: найбільше розповсюдженими є технології рекрутингу, найменш поширеними є технології оптимізації персоналу, насторожує той факт, що 43 % організацій не використовує сучасні технології навчання, що не сприяє трансформації вітчизняних компаній до умов та драйверів нової економіки;

дослідження практик цифровізації HRM-технологій виявило величезну прірву між керівниками HR-підрозділів, які охоче реалізують ініціативи в області цифрової трансформації, і тими, хто перебуває в ролі спостерігача, на світовому рівні. Українські підприємства та організації, за результатами проведеного опитування, відзначаються значно нижчим рівнем цифровізації HR-функцій та окремих HRM-технологій – лише 63 % опитаних мають повністю або частково автоматизований кадровий облік, і тільки 6 з 30 компаній мають автоматизований збір HR-аналітики. Найскладнішим та найнедоступнішим для українських підприємств є засоби штучного інтелекту через недостатню технічну базу, відсутність фінансів та цифрову некомпетентність як HR-ів, так і усього персоналу. Достатньо високо оцінені респондентами і причини неготовності керівництва організацій до цифровізації HRM-технологій та, навіть, недоцільність їх впровадження.

Таким чином, розвиток HRM - технологій залежить від базових показників розвитку економіки країни та інвестицій в людський капітал; запровадження інновацій на виробництві товарів та послуг, активного розвитку соціально-культурних ресурсів суспільства. Важливим чиником розвитку HRM-технологій є і готовність персоналу компаній до їх впровадження.

РОЗДІЛ 3

ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНИХ HRM-ТЕХНОЛОГІЙ

3.1. Перспективи та ризики цифровізації економіки та трансформації HRM-функцій в організаціях

У дослідженні консалтингової компанії Deloitte «Міжнародні тенденції в сфері управління персоналом» за 2017 рік, в якому прийняли участь більше 10 тис респондентів зі 140 країн, зазначається про існування значного розриву між технологічними змінами в операційній діяльності компаній та темпами зростання продуктивності праці, результатом чого є нерівність доходів, відсутність зростання заробітної плати, соціальні і політичні проблеми в усьому світі. Колишні драйвери зростання чистих прибутків не працюють у нових умовах, оскільки ринкова оцінка компаній на фондовому ринку останні два десятиліття визначається досягненнями в області інтелектуальної власності і послуг, а не виробництвом реальних товарів або засобів виробництва. Експерти Deloitte пов'язують причини такого розриву з розробкою стратегій в області людського капіталу – способами організації, управління і розвитку бізнесу, а також координації діяльності співробітників в рамках робочого процесу [149].

Згідно до розрахунків Еріка Треллера, керівника підрозділу Google X компанії Alphabet, впровадження нових технологій випереджає людську здатність пристосовуватися до них, яка зростає лінійно. При чому, якщо люди досить швидко адаптуються як користувачі до нових технологій, компаніям доводиться робити чимало зусиль для створення інформаційно-технологічних проривів у бізнесі. Ще складніша ситуація розриву виявляється в сфері публічного управління: динаміка державної політики по відношенню до нерівності доходів, безробіття, міграції та торгівлі є нерелевантною викликам нової економіки та цифровізації. Дані проблеми в сфері публічного управління, що ускладнюють роботу підприємств за рахунок жорсткого державного

регулювання, високих ставок оподаткування та суворих законодавчих норм, вирішуються ще повільніше, ніж інші законодавчі та політичні зміни, що стосуються таких питань, як мінімальна заробітна плата, торговельні тарифи, міграція та освіта, починають вирішуватися після багатьох років громадських обговорень.

Згідно до оцінки експертів Всесвітнього економічного форуму, в результаті стрімкої цифровізації та інтеграції цифрових технологій і людської праці понад третини списку навичок, які сьогодні цінуються на ринку праці, зміниться вже через кілька років. Орієнтація на майбутнє визнається провідними вченими в галузі HRM як ключовий фактор успішного управління персоналом. За результатами опитувань, проведених KPMG у 2018 році, багато з опитаних керівників HR-підрозділів висловили впевненість в стратегічній цінності і ефективності свого відділу. 40% відзначили, що вище керівництво їх компаній розглядає HR в якості одного з основних чинників створення вартості, 34 % хоча б частково погодилися з цією тезою. Респонденти CEO Outlook 2018 року оцінюють навички роботи з персоналом в своїй компанії як ефективні (з цим твердженням погодилися 47% учасників дослідження) [150].

HR може допомогти скоротити розрив між технологіями, людьми, бізнесом, суспільством і державними органами. HR-менеджменту відводиться унікальна роль: служба управління персоналом може допомогти керівникам і організаціям адаптуватися до нових технологій, співробітникам – використовувати нові моделі роботи та побудови кар'єри, а компаніям – адаптуватися до змін в суспільстві, регулюванні та державній політиці.

При цьому мова йде не тільки про активізацію навчання та розвитку працівників – компаніям слід приділяти більше уваги розробці стратегій кар'єрного зростання, підвищенню внутрішньої та зовнішньої мобільності персоналу, створенню організаційних екосистем і мереж, здатних дати «друге життя» співробітникам і організаціям.

Завдання полягає не тільки в розвитку нових навичок або досягненню кар'єрних цілей. Поряд з традиційними напрямками професійного розвитку

організаціям в новій економіці доцільно спрямувати програми розвитку формування лідерських компетентностей, питання трансформацій, культурному різноманіттю, технологіям і збагаченню досвіду співробітників з використанням нових і більш цікавих методів роботи.

Компанія Schneider Electric, чисельність штату якої перевищує 144 000 чоловік в більш ніж 100 країнах світу, є одним з тих першопрохідців, які, як стверджує Рахни Мукерджі, директор з управління персоналом представництва компанії Schneider Electric в Індії, «працюють над створенням сучасного досвіду співробітників, вважаючи це критичною складовою цифровізації бізнесу». Проте хоча половина керівників HR- підрозділів твердо переконані в тому, що досвід співробітників в цілому цінний для компанії, лише 25% опитаних розглядають цей інструмент в якості ключової ініціативи на найближчий рік-два. Швидше за все, це пояснюється тим, що тільки 16% керівників вищої ланки позначили поліпшення досвіду співробітників серед основних пріоритетів HR-служб [150].

Хеннінг Клодт (2006) доводить, що людський капітал, який складається з двох складових: загального та професійно специфічного, в умовах нової економіки потребуватиме більшої гнучкості, яка забезпечується переважно за рахунок розвиненої загальної компоненти освіти. При цьому готовність роботодавців робити інвестиції в людський капітал у формі професійного навчання залежить від очікуваної тривалості зайнятості на підприємстві та амортизаційного періоду професійного навчання. Якщо у процесі гнучкіших вимог до гуманного капіталу на підприємствах зменшується очікувана тривалість зайнятості, то і готовність роботодавців інвестувати в гуманний капітал в цілому також зменшиться [6, с. 174–175] .

Він також обґрунтовує необхідність зосередження державної освіти на формування загального людського капіталу, який уможлиблює базис для гнучкого освоєння спеціальних знань на підприємствах. Спеціальний людський капітал повинен формуватися у такому разі шляхом подальшого навчання на підприємствах. При цьому треба знати нові шляхи, щоб інвестиції в гуманний капітал робили свій внесок і співробітники [6, с. 175].

Паралельно відбуваються трансформаційні зміни у характері праці та зайнятості. Через зростання кваліфікаційних вимог до виконавців робіт та, зокрема, до здатності швидко опановувати нові технології, засвоювати нові знання та створювати на цьому підґрунті принципово нові послуги, нові товари (наприклад, смартфони, 3D-принтери в мікроелектроніці) та інформаційно насичені «старі» товари (наприклад, автомобілі з електронними сенсорами та керуванням, механічні станки з цифровим програмним керуванням, літаки з авіонікою, тощо) тривалість циклів споживання компетентностей працівників буде невпинно скорочуватись. Це вимагає збільшення гнучкості у формах зайнятості та, відповідно, призведе до прагнення скоротити транзакційні витрати на пошук, професійне навчання працівників. Це перший аргумент на користь думки про прогнозоване зменшення структурної потреби в HR-спеціалістах та потужних, розгалужених HR-департаментах.

Наступний аргумент на користь означеної тенденції стосується й розвитку Інтернет-платформ для пошуку роботи, особливо, тимчасових проєктів. Крім порталів роботи, які дозволяють суб'єктам ринку праці цілеспрямовано за допомогою систем пошуку знаходити роботу/працівників, все більше з'являються платформи для тимчасової зайнятості – портали для фрілансерів, які все більше задовольняють потреби особливо четвертинного сектору у програмістах, web-майстрах, IT-дизайнерах, тестувальниках ПЗ тощо, а також традиційної сфери послуг: домашні робітники, няні, перукарі, репетитори, тощо. Показовим є приклад Uber – мобільного додатку для пошуку, швидкого підбору, виклику та оплати послуг таксі чи приватних водіїв, який дозволяє надавати транспортні послуги в концепції спільного споживання, і який поставив під сумнів необхідність у великих централізованих транспортних компаніях. В таких умовах необхідність в HR-інфраструктурі як у окремому функціональному напрямку підприємства буде знижуватись.

На підтвердження цих міркувань наведемо статистику з Jobvite Recruiter Nation Report 2016 (США): 79 % пошукачів використовували соціальні мережі для пошуку роботи, тоді як опитані рекрутери вказали наступні основні джерела пошуку працівників: портали роботи – 27,35 %, дошки оголошень – 18,76 %,

рекомендації – 15,83 %, рекрутингові агенції – 4,52 %. Тому лише частина попиту на працю була задоволена через традиційні вже портали постійної роботи, інші види зайнятості (переважно неформальні) були забезпечені через безпосередній контакт замовника робіт та його виконавця [151].

Цей аргумент підтверджується і даними міжнародної організації праці (ILO) яка стверджує, що неформальна зайнятість – реальність для більшості працівників у всьому світі. Так, у 2016 році 2 мільярди працівників, або 61 % робочої сили у світі, здійснювали економічну діяльність, яка або взагалі не була охоплена, або була недостатньо охоплена формальними законодавчими домовленостями або на практиці. У глобальному масштабі рівень неформальності фактично вищий серед чоловіків (63 %), ніж серед жінок (58 %). Однак у країнах з низьким та середнім рівнем доходу жінки, швидше за все, не працюють. Навпаки, чоловіки частіше беруть участь у неформальній зайнятості у країнах із середнім та високим рівнем доходу [152].

З огляду на означені тенденції збільшення прямих транзакцій на ринку праці, коли замовник робіт безпосередньо купляє виконання послуг у виконавця на інтернет-платформах без раніше наявних об'єктів інфраструктури: HR-департаментів та окремих HR-спеціалістів, рекрутингових агентств та державних структур сприяння зайнятості, в структурі HR-менеджменту відбуватимуться значні трансформації.

По-перше, слід проаналізувати зміни в традиційних галузях первинного (аграрного та добувного) та вторинного секторів (обробна промисловість). З одного боку, не можна стверджувати, що галузі матеріального виробництва зникнуть повністю, проте тенденції до зменшення зайнятості в них є однією з ознак постіндустріального суспільства та нової економіки (рис. 3.1) на основі зростаючої продуктивності праці за рахунок подальшої автоматизації і роботизації виробництва та електронізації товарів. Збережені робочі місця в промисловості та сільському господарстві через фізичну прив'язаність до місць розташування ресурсів чи транспортних вузлів матимуть здебільшого традиційний характер організації праці та виробництва, потребу в

спеціалізованому професійному навчанні, та потребуватимуть відокремлених HR-служб, які, як буде зазначено далі, трансформуватимуться в новій економіці. В означених галузях продовжиться тенденція до перенесення виконання функціоналу HRM на лінійних керівників, яка намітилась наприкінці XX ст., що вимагатиме необхідності зростання HR-компетентності лінійного менеджменту.

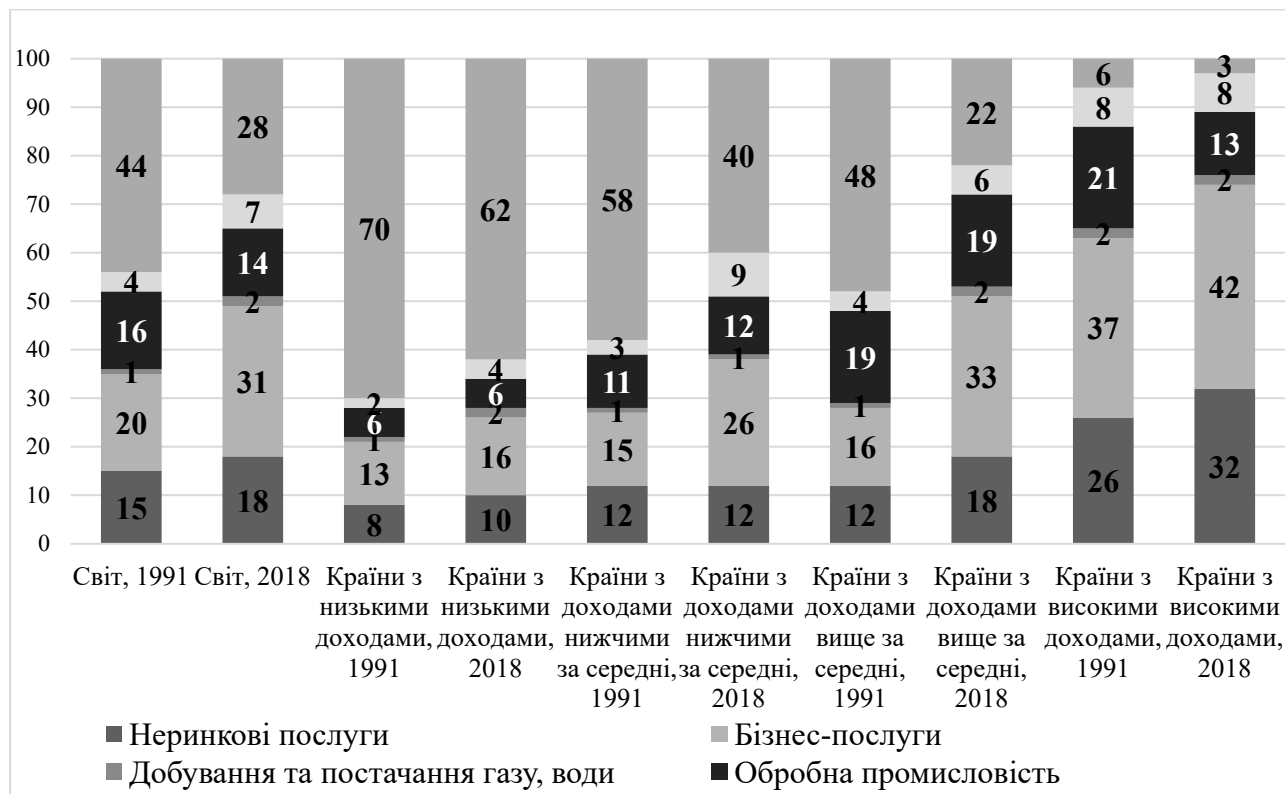


Рис. 3.1. Галузева структура зайнятості в 2018 р. порівняно з 1991 р. в країнах з різним рівнем доходу

Джерело: ILO modelled estimates, November 2018.

По-друге, у третинному секторі будуть відбуватись різнопланові зрушення, спричинені неоднорідністю сфери послуг. У Додатку Ж представлена класифікація видів економічної діяльності, які відносяться до сфери послуг за методологією національної статистики. Проаналізуємо прогнози футурологів щодо перспектив розвитку цих галузей сфери послуг в новій економіці.

В світі майбутнього з 10-мільярдним населенням до 2050 року потреба в електроенергії, природному газі та воді зросте вдвічі або і втричі після того, як ці люди приєднаються до цифрової економіки. Підвищення попиту на електроенергію буде зумовлене також збільшенням кількості електромобілів у

всьому світі. Галузі постачання води, газу, електроенергії та тепла очікує повна цифрова трансформація на основі розумних мереж. Це створює вже зараз передумови для розукрупнення колишніх енергетичних гігантів, демонополізації ринку в сфері енергопостачання та житлово-комунальних послуг. Побутові споживачі й компанії по всьому світу «залишають» мережі, переходячи на використання малої генерації, вітряної та сонячної енергії, а також нових технологій зберігання енергії [153]. Зростання житлового будівництва з регенерацією старого жилого фонду, розповсюдження технологій «розумного будинку» буде витіснити старі комунальні підприємства на самоуправні сусідські спільноти, яким ефективніше буде виконувати роботи за допомогою фрілансерів, а в подальшому – за допомогою керованих дистанційно роботів, тому зайнятість в цій галузі, з високою ймовірністю, буде скорочуватись.

Послуги вантажного та наземного транспортування, на думку більшості інженерів-футурологів, будуть повністю автоматизовані. Міські перевезення, як і професії водіїв, через широке розповсюдження індивідуального електротранспорту (гіробордів, гіроскутерів, електровелосипедів, моноколес), перехід на безпечне автопілотне керування та появу легкоманеврених капсульних моделей, здатних модульно об'єднуватися в транспортні ланцюжки, скоріш за все, також зникнуть зі сфери послуг. Залізничний транспорт далекого спрямування залишиться, проте «під під землею», а професії провідників, стюардів залишаться актуальними як професії сфери «людина-людина».

В складському господарстві та на пошті майже повністю зникнуть робітничі професії – вже зараз на сучасних складах продукції встановлені автоматизовані лінії переміщення товарів та вантажів. На пошті зменшиться потреба у поштарях, але з'явиться потреба в операторах безпілотних транспортних апаратів (дронів).

Сфера авіаперельотів також поступово позбуватиметься дорогого та ненадійного людського чинника. Так, у 2018 році робот-пілот ALIAS, розроблений управлінням перспективних дослідницьких проектів Міністерства

оборони (DARPA), сидячи в кріслі другого пілота, на симуляторі зміг не тільки підняти в повітря, але й посадити Boeing 737-800NG [154].

Найбільший потенціал розвитку має космічний транспорт. За різними прогнозами, люди почнуть активно освоювати сусідні планети вже з 2030 року [154]. Тому в цій новітній галузі з'явиться ніша зростання зайнятості, але все ж таки обмеженого, оскільки частину робіт успішно виконуватимуть роботи.

Туристична галузь буде підсилена новими технічними можливостями швидкісних переміщень як в межах Землі, так і у Космосі. Над цим вже працюють «SpaceX» Ілона Маска, «Virgin Galactic» Річарда Бренсона. А ще туризм чекає «атака роботів». СЕО компанії Unibot Дмитро Яцунський вважає, що служби підтримки, як такі, дуже скоро опиняться непотрібними. І все через вдосконалених чат-ботів, які в найближчі 5–10 років зможуть повноцінно замінити цілий штат служби підтримки. Його підтримує представник Інституту Світового Майбутнього, Джеймс Кентон, який також вважає, що помічники-боти з технологією пошуку закономірностей в даних і їх інтуїтивною обробкою зможуть самі ставити бронь на готелі. В результаті вже через чотири десятки років турагентства заміняться цифровим помічником-аватаром – впевнений Кентон. У готелях людей чекатимуть роботи-дворецькі, а замість трансферу на великих автобусах туристів в готелі повезуть на літаючих автопілотованих капсулах. Більш того, за допомогою 3D-принтерів, які будуть доступні в кожному готельному номері, туристи зможуть надрукувати собі все, що вони забули вдома [155].

Вже сьогодні турагентам «загрожують» онлайн-Тревел сервіси. Як заявив керівник «Biletix» Олександр Сізінцев: «всі обов'язки турагента дуже скоро візьмуть на себе онлайн-Тревел сервіси». З розвитком технологій ці системи мають значно більший обсяг інформації про туристів, ніж співробітники турфірм, тому вони зможуть максимально персоналізовано підбирати подорожі. Також трендом майбутнього стануть індивідуальні тури, а про пакетні – усі забудуть [155].

Готельно-ресторанні підприємства традиційно були значним резервуаром зайнятості. В 2019 році у них офіційно працювало 304 тис працівників в Україні. Роботизація вже сьогодні здатна замінити частину робочих місць галузі. Вже зараз, наприклад, у фойє готелю Strip (Лас-Вегас) гостей зустрічає людиноподібний робот Реррег. На зріст як дитина, жестикулюючи та фотографуючись з усіма бажаючими, він жваво відповідає на типові питання та інформує про культурну програму на день. Також існують та вже продемонстровані світові на виставках роботи-кухарі, роботи-бармени та роботи офіціанти [154].

Видавнича діяльність також трансформується в нематеріальну форму. Паперові видання залишатимуться як музейні експонати в бібліотеках. Але й написання творів також частково буде замінено штучним інтелектом. Так, наприклад, Американський банк JPMorgan Chase закінчив тестувати AI-копірайтера, який генерує тексти та заголовки. Як показали результати, заголовки, які писав AI-копірайтер, виявилися в 2–5 разів ефективніше, ніж ті, що писали люди. Нову технологію банк планує також використовувати для спілкування з клієнтами і для комунікації всередині компанії [156].

Потужний розвиток отримає діяльність в галузі видання програм, відеоігор, пристроїв віртуальної реальності. За даними аналітиків ринку, за 2019 рік вся індустрія відеоігор заробила 83 мільярди доларів, при цьому 60 % від цієї суми принесли геймери на мобільних платформах, яких налічилося 1,36 мільярдів осіб, тобто, в середньому, кожен з гравців витратив скромні 36 доларів за рік [157]. Глобальний ігровий ринок зростає останні роки швидкими темпами у 8,2 % на рік. За умови необхідності творчого створення відеоігор (з чим поки що не справляється штучний інтелект) ця галузь у найближчому майбутньому буде одним із флагманів зростання зайнятості. При цьому в галузі веб-розробки та програмування намітилася тенденція до зростання фрілансу як способу виконання замовлень. За період 2011–2016 рр. в Україні заробіток фрілансерів зріс на 49 %, кількість зареєстрованих фрілансерів – зросла у 6,5 разів, з них 83 % пропонували послуги програмування (Web, Mobile & Software Development) [158].

У кіноіндустрії технології також вивільняють більшу частину знімальної групи. У вересні 2012 року директор з технологій студії Lucas Film представив прототип знімального майданчика найближчого майбутнього, який не потребує складних знімальних конструкцій та матеріальної бутафорії. Спеціалісти цієї компанії орієнтуються на можливості використання у кіновиробництві подібності ігрових движків. Комп'ютерна графіка, текстури та спецфекти тоді накладатимуться прямо на знімальному майданчику в режимі реального часу, перетворивши зйомки на інтерактивний процес із застосуванням електронних стабілізаторів, камер-безпілотників. На думку Лібрері, відсутність довгого і трудомісткого процесу постпродакшену розвантажить знімальну команду і скоротить бюджет нових картин [159]. Залишаються актуальними професії сценаристів, режисерів, 3D, 4D, 5D – дизайнерів, композерів, ну і звичайно, акторів, хоча значна частина їх буде замінена віртуальними героями. Всесвітньо відомий режисер Джеймс Камерон, який активно використовує у зйомках сучасні цифрові технології, все ж не прогнозує смерть кінотеатрів через незмінне бажання людей отримувати груповий досвід, розділяти враження від фільму з іншими та відчуття дозвілля.

Телебачення в цифрову епоху не зникне, якщо буде використовувати емоційні технології соціальних мереж: на виставці медіа-технологій IBC в 2019 році команда onloops (Будапешт, Угорщина) представила сервіс, який дозволяє реагувати (проставляючи емодзі) на те, що відбувається на екрані, робити миттєві прогнози результатів спортивних змагань, приймати участь у розіграшах. Тобто, глядачі стануть учасниками шоу та телепрограм [160].

Галузь традиційного FM-радіо вже давно перебуває під загрозою витіснення інтернет-потоківими сервісами на кшталт Spotify, Pandora, Apple Music, але це, на думку експертів галузі, більше стосується розважальних та музикальних радіостанцій. Інформаційно-розмовні медіа також все більше персоналізуються – про це говорить поява та широке розповсюдження професії «блогер», яскраві представники якої вже зараз спроможні набирати до 4 млн підписників в Твітері, до 500 тис на You-tube каналі. Технічні можливості передавання власно створеного чи згенерованого контенту вже на сьогодні

технічно доступніші та економніші, ніж неефективні ефірні радіо-передавальні пристрої з обмеженим радіусом радіомовлення. Тому зайнятість в сфері радіомовлення буде декорпоратизуватися та дедалі переходити в самозайнятість та Інтернет.

В сфері електрозв'язку вже з початку 90-х років минулого століття розвиток стільникових та Інтернет-технологій спричинила майже сметр традиційного телефонного провідного зв'язку, який буде відходити в історію разом з повоєнним поколінням і залишиться як резервний в безпекових та силових структурах. Однак, послуги підприємств інтернет-інфраструктури, мобільного зв'язку ще будуть затребувані через зростання потоків інформації та технічних можливостей їх передавання та зберігання.

Галузь надання інформаційних послуг через накопичення та переведення у цифрову форму також майже повністю автоматизується та буде спроможною автоматично збирати інформацію з різних електронних датчиків, он-лайн опитувань та надавати її за запитами користувачів.

Animorph, стартап з Лондона, на виставці медіа-технологій IBC в 2019 році представив свій проект - Holopedia. Користувач надягає спеціальний VR-окуляри і при погляді на будь-який об'єкт навколо, на екрані окулярів підтягується інформація про об'єкт з Вікіпедії чи будь-якої заданої бази даних. Ця система допомагає мозку швидко навчатися, опановувати нові знання або відтворювати старі (при черепно-мозкових травмах, інсультах інших ураженнях мозку) [160].

Операції з нерухомим майном все більше здійснюються за допомогою онлайн платформ, які безпосередньо поєднують покупців та продавців, орендарів та орендодавців. Подальша алгоритмізація підписання цивільних та господарських договорів та розвиток відеотехнологій буде спричиняти витіснення людських посередників з ринку.

У майбутньому через поширення ідей спільного бережливого споживання в оренду будуть брати холодильники, ліжка, шуби й чоботи. Уже сьогодні багато фінансових компаній досить успішно розробляють технології «розумних контрактів», які передбачатимуть негайне та дистанційне накладання штрафів за

несумлінне виконання умов договору. Німецька компанія Slock.it, наприклад, проєктує «розумні замки», здатні заблокувати роботу будь-якої орендованої речі, за яку оплата не була проведена. Так, орендована машина просто не заведеться, несумлінний квартирант не зможе увійти до квартири, не увімкнеться пральна машина або телевізор [154].

В сфері професійної, наукової та технічної діяльності зміни будуть різновекторними.

Так, діяльність в сфері бухгалтерського обліку є сферою широкого застосування програмного забезпечення, що унеможливорює людські помилки. Тому ця професія разом з професіями кошторисника та менеджера по кредитах, як і інші професії фінансової сфери, за версією порталу <http://profatlas.com.ua/future/> перебуває над найбільшою ймовірністю зникнення через поширення програмних алгоритмів, аналізу Big data та накопичення баз даних.

Діяльність у сфері права, пов'язана з укладанням господарських та цивільних договорів, також інтенсивно автоматизується. Програмісти JPMorgan Chase & Co, великого фінансового холдингу, розробили технологію, яка здатна робити роботу юристів у сотні разів швидше. Програму назвали COIN (contract intelligence, англ. – контрактний інтелект). І вона за лічені секунди виконує перевірку договорів комерційного кредитування. Ця ж робота у банківських співробітників та юристів щорічно займає близько 360 тисяч годин [154].

Асоціація соліситорів Англії та Уельсу (The Law Society) у свої доповіді, присвяченій майбутньому юридичній професії вказують на те, що під впливом автоматизації та цифровізації (автоматизоване складання документів, онлайн-правосуддя, штучний інтелект) знизиться вартість юридичних послуг. Також відбудеться зниження чисельності зайнятих юристів-договірників. Професор Оксфордського університету Річард Саскінд, автор праці «Юристи майбутнього» справедливо прогнозує поширення он-лайн-правосуддя для більшості стандартних типових справ, залишивши за людьми вирішення нестандартних справ, що дозволить суддям ефективніше використовувати час, пришвидшити судочинство, розподіливши свої рутинні обов'язки між

алгоритмізованими виконавцями. «Широке, повсюдне поширення новітніх технологій покладе край традиційній юридичній практиці», – пише Саскінд [161]. Щоб «вижити» в умовах конкуренції зі штучним інтелектом, представникам правничих професій доведеться бути мультидисциплінарними (орієнтуватися в біотехнологіях, штучному інтелекті, економіці та фінансах, соціології, психології, тощо), а в бізнесі пропонувати комплексні рішення з огляду на фінансові, іміджеві, соціальні, а не тільки юридичні наслідки.

Діяльність у сферах архітектури та інжинірингу, надання послуг технічного консультування буде актуальною та перспективною галуззю з огляду на подальше зростання в геометричній прогресії чисельності населення планети та очікуване зростання тривалості життя людей. Тут знадобляться архітектори урбанізованих екосистем з творчим мисленням та навичками програмування, цифрового дизайну та знаннями з біології та екології. А повністю зникнуть професії кошторисників, креслярів – ці роботи вже ефективно виконують програми.

Наука та дослідницька діяльність стає провідною галуззю нової економіки. Саме вона найменше піддаватиметься ризику автоматизації та заміщення роботами та програмами, не зважаючи на те, що вже зараз більшість наукових та прикладних досліджень проводяться завдяки пошуку та обробці інформації на комп'ютерах та цифрових аналізаторах, за допомогою спеціального програмного забезпечення, проте роль творця таких програмних продуктів залишиться людиною. Вчені-футурологи прогнозують пряме підключення комп'ютерів до мозку людини, щоб підсилити його для вирішення наукових завдань зростаючої складності. Консультативна діяльність як сполучна ланка між наукою та практикою також матиме потенціал збереження, проте у відповідь на персоналізацію бізнесів та занятості буде також переорієнтована на індивідуальних клієнтів-фізичних осіб та фрілансерів.

Послуги перекладачів все успішніше замінюють он-лайн сервіси автоматичного перекладу (наприклад, Google Translate, Bing Translator від Microsoft, DeepL) та наділені здатністю самовдосконалення завдяки користувацьким пропозиціям кращого перекладу. Удосконалюються також

гаджети та софт синхронного перекладу через смартфони, навушники (наприклад, Pixel Buds від Google, Pilot від Waverly Labs або The Dash від Bragi), які ймовірно спричинять витіснення значної армії перекладачів. Проте експерти прогнозують, що повністю замінити людину не вдасться особливо в перекладах наукових, професійних текстів та художньої літератури (поезії) [162].

У сфері побутових послуг населенню та індустрії краси роботи та віртуальні технології витіснять нинішніх адміністраторів, фітнес-тренерів (на галограмні персонажі) і, навіть, перукарів замінять роботи. Експерти галузі прогнозують, що з часом, після масової роботизації салонів краси, повернеться престижність обслуговування у людини-майстра, які, однак, мають бути дуже креативними [163].

Прибиральні роботи вже зараз частково успішно виконуються роботами, і подальший розвиток робототехніки замінить прибиральниць та покоївок на їх машинні аналоги.

Сфера соціальних послуг також буде максимально роботизована, причому не тільки в трудоємких роботах з догляду за людьми похилого віку, доставкою їх продуктів харчування та ліків, а й у спілкуванні. Так, у Кембриджі був створений робот Чарльз, що повторює міміку людини та зображає різні емоції: від подиву до страху. У Японії, наприклад, у будинках для людей похилого віку тестують роботів, призначених для догляду за ними, а також спілкування з ними [154].

Найбільш революційні зміни очікуються в медицині. Вони будуть пов'язані як з досягненнями у геній інженерії, біотехнологіях, так і з застосуванням штучного інтелекту в лікуванні. Так, вже зараз програма IBM Watson допомагає лікареві поставити діагноз і призначити лікування, а людина тільки погоджується з комп'ютером або приймає на свій розсуд інше рішення.

Сьогодні медики усе частіше вдаються до допомоги штучного інтелекту. За даними звіту дослідницької компанії Frost & Sullivan, найближчими роками постачальники й споживачі медичних послуг витратять на інструменти штучного інтелекту понад \$6 млрд на рік. У розробки активно інвестують такі відомі ІТ-компанії, як Apple, Amazon, Google, Microsoft, Facebook, Hitachi, Philips

[154]. У *Scientific American*, авторитетному науково-популярному журналі, нещодавно з'явилася публікація на тему роботів, які допомагають хірургам у вилученні хворих органів і ракових пухлин. І вже є досвід взаємодії з роботизованою системою, яка змогла провести операцію на кишечнику свині практично без оперативного керівництва фахівців. Зараз активно розробляються і нано-роботи, які ефективніше доставлятимуть ліки та необхідні речовини до хворих органів, знищуватимуть патологічні мікроорганізми, чиститимуть судини, корегуватимуть вроджені дефекти органів, виконуватимуть точні нано-операції. Винайдення нових наноматеріалів та наночипів полегшить, прискорить та збільшить точність діагностування патологій [164].

Всі ці інновації в медицині сприятимуть суттєвому подовженню тривалості життя людей. Професор Єрусалимського університету Юваль Ной Харарі у своїй книзі «*Homo Deus*» взагалі говорить про можливість досягнення людством безсмертя, яке, щоправда через свою високу вартість, стане можливим не для всіх людей, через поєднання біотехнологій, комп'ютерів та роботів [165]. Американський винахідник і футуролог Реймонд Курцвейл на конференції TED у 2015 році заявив, що до кінця XXI століття люди і машини зіллються на всіх рівнях буття, багато людей взагалі не матимуть постійної форми, а існуватимуть у вигляді програм, їх свідомість буде здатна контролювати відразу кілька різних фізичних тіл та створювати нові [166].

Сфера освіти теж стане однією з провідних у новій економіці. Вже з початку 2010-х інтерактивні панелі із сенсорною технологією в розвинених країнах замінили звичайні дошки. На тач-панелі учні мають змогу побачити на великому екрані фізичні процеси, будову хімічного елемента чи тіла людини, історичний експонат або певну частину світу на 3D-відео і прослухати інформацію різними мовами. 3D-принтери стануть звичними засобами навчання. На географії учні можуть самі створити ландшафтну карту, на біології – модель черепа, а на математиці – барабан для вивчення таблиці множення. Пандемія COVID-19 просунула людство в напрямку подальшого розвитку дистанційної освіти та актуалізувала потребу у створенні програми-вчителя, який завдяки

галограмним спецефектам, буде здатним дистанційно та безпомилково навчати дітей. В освіті все більше буде використовуватись віртуальна реальність Virtual reality (VR) – повністю цифрове середовище; доповнена реальність Augmented reality (AR) – реальне середовище, доповнене мультимедійною накладеною інформацією для вивчення історії, географії, біології, хімії, астрономії з ефектом присутності [167].

В умовах накопичення знань у доступній для засвоєння формі трансформується й освітній процес в університетах. За оцінками футурологів, навчальні аудиторії перетворюються на освітні простори, де кожен студент зможе рухатись у власному темпі та за власною траєкторією пізнання і досліджень, а професор з «мовного транслятора знань» перетвориться на наставника, коуча, майже персонального тренера дослідницьких та креативних навичок [168]. І тут криється значний потенціал зростання зайнятості. Водночас, багато адміністративних посад поступово витіснять алгоритми та програми.

Проаналізувавши наявні прогнози та свідчення досягнень у різних галузях, можна стверджувати, що, навіть у сфері послуг, через потужний розвиток інформаційно-комунікаційних технологій та штучного інтелекту, людині традиційних професій майже не лишається місця. На користь цього твердження наведемо міркування вченого-економіста, президента Фонду з вивчення економічних тенденцій Джеремі Ріфкіна, автора книги «Кінець роботи: скорочення робочої сили в глобальному масштабі і початок післяринкової ери» (1996), який на основі аналізу тенденцій безпрецедентного зростання продуктивності праці та скорочення зайнятості передрікає подальше значне вивільнення армії «синіх» та «білих» комірців та появу переважаючого прошарку «зайвих» людей. «Мислячі машини, – пише Ріфкін, – вже вторгаються в область професійної діяльності і навіть зазіхають на освіту і мистецтво, тривалий час вважалися несприйнятливими до дії з боку процесу технізації». Джеремі Ріфкін також наводить досить красномовні дані про концентрації багатства в США, що відбувається останнім часом. На частку 0,5 % всіх

американців зараз доводиться 37,4 % всіх акцій і облігацій корпорацій і 56,2 % всіх активів приватного бізнесу [169].

За оцінками оксфордських дослідників з Martin School's Programme on the Impacts of Future Technology, протягом найближчих двадцяти років близько 45 % існуючих робочих місць у розвинених країнах будуть замінені роботами та комп'ютерними програмами [170].

Дослідження, проведене KPMG у 2018 році, показало, що на думку більше половини опитаних HR-керівників (60%), штучний інтелект знищить більше робочих місць, ніж створить. Приблизно такий же відсоток (62 % опитаних топ-менеджерів) респондентів дослідження KPMG CEO Outlook 2018 роки навпаки впевнені, що штучний інтелект створить більше робочих місць, ніж ліквідує [150].

Вже сьогодні в країнах з новою економікою активно розвивається фріланс. Про це свідчать результати дослідження компанії Payoneer, в ході якого було опитано 21 тис. спеціалістів зі 170 країн. Було виявлено, що фрілансерами є понад третина населення США. 2015 р. близько 53,7 млн американців працювали позаштатно, 2016 р. – 55 млн, а 2017 р. їхня кількість досягла 57,3 млн. Це 36 % працюючого населення країни. При цьому в середньому фрілансери, що працюють на американський ринок, отримують \$60 за годину. Це втричі більше, ніж у штатних працівників аналогічних спеціальностей [171].

Одночасно на мікрорівні в умовах нової економіки відбувається сплюснення організаційних структур підприємств. Через властивість сучасних ІКТ суттєво знижувати транзакційні витрати традиційні переваги масштабування, особливо на постійних витратах (управлінні виробництвом, створенні бренду, кадровому адмініструванні тощо) втрачають своє значення та сприяють горизонтальній інтеграції і аутсорсинговим взаємодіям. Дослідник нової економіки Хеннінг Клодт вважає, що слід очікувати існування поряд з інтегрованими переважно горизонтально великими підприємствами і малих, гнучких нішевих фірм-пропозиціонерів [6, с. 257].

В таких умовах має трансформуватися й HR-менеджмент. Очевидно, що він буде підлягати реструктуризації у корпораціях. В 1998 році професор

Мічіганського університету Дейв Ульріх включив в модель компетентностей HR-менеджера дві нові ролі: управління організаційною структурою (реінжиніринг і оптимізація HR бізнес-процесів: «колективне обслуговування») та управління змінами (управління трансформаційними процесами: проактивна підтримка реалізації процесів змін) [35].

Проведені огляди прогнозів технологічних та цифрових змін у галузях та їх вплив на зайнятість населення дозволяють поставити гіпотезу про подальшу глибоку *цифровізацію HRM-технологій* в організаціях та, за умов сплюснення оргструктур підприємств та розвитку фрілансу, та ймовірне зникнення HR-менеджменту як функціонального напрямку системи управління організаціями.

В 2019 році в аналітичному звіті від E&Y «Вісім стратегічних напрямів трансформації HR-служби» зазначено: «Майбутня HR-служба буде функціонувати не як окрема ланка вертикальної структури, а як інтегрований компонент горизонтальної моделі, що забезпечує пріоритетну увагу кадрам і їх навичкам при прийнятті всіх ключових рішень в масштабах бізнесу. Оскільки просунуті технології та засоби автоматизації (краще) справляються зі стандартними завданнями (завдяки цифровим технологіям сьогодні виконується до 40% роботи, яку раніше робили фахівці кадрової служби) і дозволяють отримувати більш повні дані про співробітників, а «цифрові працівники» (боти і інші засоби інтелектуальної автоматизації) беруть на себе все більше обов'язків в рамках традиційної «роботи з персоналом», фахівці HR-служб можуть тепер переключитися на обслуговування тих кадрових потреб бізнесу, які до сих пір не задовольнялися або задовольнялися не в повному обсязі» [172].

Завдяки автоматизації не тільки кадрового діловодства та розрахунку зарплат, але й функцій адміністрування поточного та щорічного оцінювання, рекрутингу, служба управління персоналом зможе переключитися на більш якісне виконання бізнесових послуг: планування людських ресурсів, HR-аналітику, побудову та розвиток організаційної структури, формування корпоративної культури, лідерства та досвіду співробітників в компанії, а також повну винагороду.

Про панування після 20-х років ХХІ ст. концепції управління людиною, яка приходить на заміну концепції управління людськими ресурсами, починають говорити вчені Ю. А. Саліков, І. В. Логунова, І. В. Каблашова, К. А. Балабанова Жавела та інші [173; 174].

Концепція управління людиною пропонує відмовитись від ставлення до працівника як до ресурсу та ставить людину в центр виробництва, яке має підлаштовуватись під бажання, здібності та таланти людини, підпорядковуючи ним стратегії та структуру організації. Засновниками концепції є успішні топ-менеджери японських корпорацій К. Мацусіта, А. Моріта, У. Оучі. Вони обґрунтовують шляхи переходу підприємств до нової цифрової моделі управління через наступні напрями цифровізації:

- цифрове лідерство, що передбачає формування цифрової організаційної культури на базі зворотнього зв'язку, корпоративних центрів, принципів взаємодії та залученості всіх співробітників для ефективного впровадження цифрових технологій;

- цифрову залученість – на основі цифрових технологій співробітники отримують можливість використовувати цифрові та соціальні канали в рамках своєї роботи;

- цифрову робочу силу (робоче місце): цифрові технології забезпечують формування живого робочого циклу, інтеграцію корпоративних бізнес-пропозицій та сервісів, комп'ютеризацію повідомлень та сповіщень, централізованому збору аналітичних даних та візуалізацію роботи без прив'язки до конкретного робочого місця, що в цілому підвищує мобільність персоналу, безпеку та вдосконалення;

- цифрові комунікації, які забезпечують оперативність та своєчасність передавання інформації, ефективну взаємодію в умовах багатозадачності та розширення відповідальності;

- цифрова операційна модель необхідна для впровадження цифрових стратегій, що розробляють і заробляють, включаючи принципи, процеси, організаційні структури та виявляють ефективність, а також елементи

проектування (клієнтський досвід, пропозиції продуктів і послуг, екосистеми, механізми контролю і узгодження, можливості роботи) [173].

Автори підкреслюють особливу роль HR-спеціалістів в процесах цифрової трансформації підприємств через:

вміння знаходити IT-таланти всередині та ззовні;

активну участь у формуванні цифрової організаційної культури через вплив на робочі завдання та особисті потреби, використання сучасних HR-методик та успішних HR-практик;

забезпечення ефективних комунікацій, в т.ч. через цифрові та соціальні канали;

реалізації програм розвитку компетентностей персоналу [173].

Згідно з доповіддю Спільноти з управління людськими ресурсами (SHRM) за 2014 рік, середнє співвідношення HR-до-працівника, яке становить кількість працівників з персоналу, що припадають на 100 працівників, становить 2,57 для всіх організацій. У звіті також було встановлено, що в міру зростання кількості працівників в компанії це співвідношення HR на 100 осіб штату зменшується. Наприклад, малі організації мали значно вищий коефіцієнт HR-до-працівника - 3,40, порівняно із середніми та великими організаціями, які відповідно складали 1,22 та 1,03 [176].

Ще одне дослідження закону Bloomberg в 2018 році говорить про те, що коефіцієнт кадрового персоналу на весь час високий - 1,5 фахівця з персоналу на кожні 100 працівників. Хоча більший набір даних SHRM у 2000 компаній порівняно з 700 співробітниками Bloomberg малюють дещо інші картини, загальне повідомлення зрозуміло: хоча штатний персонал може зростати, кількість працівників HR-персоналу не збільшується [175].

Звіт з опитування HR Jobs Pulse Survey Report, проведеного влітку 2016 року свідчить про зменшення впевненості HR-фахівців у перспективах власної зайнятості на поточних посадах з 39 % у 2014 році до 22 % у 2016 році, що може свідчити про наслідки цифровізації HRM-технологій [176].

Ознакою часу в професійних HR-спільнотах стала розробка технологій управління «зовнішніми працівниками», оскільки за різними оцінками, від 16,5 мільйонів до 56,7 мільйонів американських працівників зараз працюють за межами традиційних домовленостей між роботодавцями та працівниками, більше третини мають зовнішню роботу як основну або вторинну зайнятість. Gallup підрахував, що 29 % американських працівників займаються фрілансом як основною роботою, а 36 % усіх американських працівників беруть участь у нетрадиційній роботі як основній чи вторинній роботі. У недавньому дослідженні керівників 65 % заявили, що зовнішня робоча сила є важливою або дуже важливою для роботи на повну потужність та задоволення потреб ринку. В опитуваннях SHRM, яке охопило загалом 1175 членів організації – професійних HR-ів у найрізноманітніших секторах, галузях, розмірах організацій та частинах США засвідчило, що 83 % опитаних повідомили, що їх організація використовує зовнішніх працівників, при цьому менше 20 % фахівців з персоналу зазначили, що їх організація використовує зовнішніх працівників для економії коштів. Замість цього найпоширенішими причинами використання зовнішніх працівників підприємствами США є:

- гнучкість для збільшення та скорочення робочої сили на основі запитів бізнесу (53 %);
- доступ до спеціалізованих талантів із конкретними навичками або досвідом (48 %);
- проєкти та ініціативи для персоналу (48 %) [177].

Це є відповіддю на виклики цифрової економіки, яка в подальшому буде змінювати організаційні структури підприємств в напрямку сплюснення. В цих умовах HR-менеджмент як функціональний напрям загальної системи управління організацією буде вивільнятися.

Хеннінг Клодт справедливо передбачає, що «найманого робітника з трудовим договором дедалі частіше замінюватиме робітник з навичками праці в команді із підрядним договором на виконання робіт чи послуг під власну відповідальність» [6, с. 16].

А. М. Колот та О. І. Кравчук аргументують такі зміни висуненням на провідні позиції інтелектуальної та творчої праці як рушійної сили нової економіки: «Працівники розумової праці повинні самі собою управляти (вони, так би мовити, самі собі менеджери). Їм потрібна незалежність» [13].

Поява на ринку праці значної армії фрілансерів, дистанційних працівників, самозайнятих осіб та подальше її зростання з огляду на взаємні вигоди для роботодавців та працівників, спричинить необхідність перенесення HR-компетентності безпосередньо на людину – виконавця робіт. Фрілансери вже зараз змушені самотійно виконувати HR-функції:

- 1) аналізувати ринок праці, визначаючи необхідні компетентності, кількісні параметри пропозиції праці (обсяги робіт) та рівень винагороди за працю;
- 2) презентувати себе та свої таланти роботодавцям, формуючи свій персональний бренд;
- 3) відбирати пропозиції роботи у відповідності до власних компетентностей та вимог замовника робіт;
- 4) вести переговори з потенційними роботодавцями, активно визначаючи умови виконання роботи (параметри трудового договору);
- 5) організовувати власний робочий час та робоче місце, безпечні та зручні умови праці;
- 6) контролювати власну продуктивність та оцінювати результати роботи перед здаванням замовнику;
- 7) мотивувати себе в процесі виконання роботи, орієнтуючись на комбінацію власних внутрішніх та зовнішніх стимулів;
- 8) забезпечувати себе компенсаційним пакетом: на власний розсуд планувати надходження траншів винагород та їх витрачання, заощадження для майбутнього навчання та розвитку (капіталізації компетентностей), витрати на медичне та пенсійне страхування, відпочинок та відновлення енергії;
- 9) повністю адмініструвати виплати податків та зборів за використання працівників / на загальнообов'язкове соціальне страхування;

10) планувати та здійснювати розвиток компетентностей у відповідності до потреб ринку;

11) планувати власну кар'єру (отримання досвіду) та work-life баланс.

Таким чином, в коло традиційних суб'єктів, які потребують розвиненої HRM-компетентності (HR-фахівців та лінійних керівників) включаються нові суб'єкти, обумовлені формуванням та розвитком нової економіки, - фрілансери та алгоритми.

3.2. Напрями скорочення компетентнісних розривів в новій економіці

Однією з ознак нової економіки є високий ступінь міжсекторальної, міжгалузевої, виробничої інтеграції, поширення змішаних форм власності на активи, різні форми партнерства (приватно-державного, приватно-громадського, громадсько-комунального, міжрегіонального, міждержавного, тощо), які забезпечують високий результат полісуб'єктної взаємодії та колаборації. Ефективне функціонування подібних інтегрованих систем потребує формування команд, які об'єднують представників різних сегментів, ланок, секторів та мереж, а це, в свою чергу, вимагає наявності однорідного компетентісного поля – спільного семантичного та концептуального лексикону, ціннісного поля. Очевидно, що об'єднуючим і пріоритетним мають стати бізнес-інструменти та практики, напрацьовані в бізнес-середовищах, як такі, що довели свою ефективність. Враховуючи, що справжні причини будь-яких бізнес-результатів: відхилень чи досягнень криються в людському чиннику (недостатній кваліфікації, мотивації чи неорганізованості процесів, а це – чинник некомпетентності керівника), тому будь-які незадовільні бізнес-результати пов'язані з некомпетентністю персоналу, якщо компетентність розглядати як інтегративну комбінацію знань, умінь, навичок, досвіду, мотивації та особистісних якостей, що визначають успішність в певному виді професійної діяльності.

Розглядаючи цей феномен, можемо ввести в обіг поняття *«компетентнісного розриву»* як критичного неспівпадіння змісту, структури та / або рівня розвиненості компетентностей носіїв людського капіталу, які виступають суб'єктами професійної, соціальної, управлінської взаємодії та спричиняють семантичні, ціннісні, стилістичні, соціально-культурні та статусні комунікаційні бар'єри на шляху до ефективної сільної діяльності.

Появу компетентнісних розривів логічно можна передбачити:

- між працівниками з різним рівнем освіти, спеціальностей чи професій, ланок управління – освітньо-професійні компетентнісні розриви;
- між людьми з різним рівнем когнітивних здібностей – когнітивно-інтелектуальні компетентнісні розриви;
- між представниками різних поколінь – вікові компетентнісні розриви;
- між людьми різних національностей та культур – ментально-культурні компетентнісні розриви;
- між жителями міст та сільських поселень, представниками соціальних груп з різним рівнем доходів – соціально-урбаністичні компетентнісні розриви;
- між регіонами з різномірною структурою регіональної економіки – регіональні компетентнісні розриви;
- між сферою публічного управління та бізнесом – секторальні компетентнісні розриви;
- між країнами з різним рівнем розвитку людського капіталу – глобальні компетентнісні розриви;
- між підприємствами нової (цифрової) економіки та традиційних галузей – цифрові компетентнісні розриви.

Сьогодні є підстави передбачити, що подібні «компетентнісні розриви» на фоні стрімкої імплементації «нових» економічних моделей буде посилюватись, що в свою чергу, унеможливилюватиме інтеграцію та партнерство з організаціями різних сфер діяльності, секторів економіки, темпи модернізації яких залишаються низькими. Йдеться про неефективну, сповнену компетентнісними бар'єрами, комунікацію між, наприклад, установами державного управління та

місцевого самоврядування і розвиненими ІТ-компаніями в ході реалізації будь-яких інноваційних проєктів цифровізації.

Антиприкладом може стати реалізація медичної реформи, яка передбачала з поміж інших важливих напрямів – впровадження електронної системи охорони здоров'я eHealth Ukraine, що забезпечує миттєвий обмін медичною інформацією та реалізацію програми медичних гарантій населення з метою покращення якості медичного обслуговування населення, реорганізації фінансових потоків провайдерам медичних послуг на основі точного та уніфікованого обліку наданих послуг та пацієнтів. Користувачі медичних послуг на практиці масово зіштовхнулись з погіршенням якості надання послуг через повільне та невміле користування сімейними лікарями та молодшим медичним персоналом комп'ютерною технікою та програмами: повільне введення даних щодо прийому пацієнта, некоректна робота з базою направлень на діагностичні процедури, некоректне шифрування навіть поставлених діагнозів, спричинене недостатньою цифровою компетентністю медперсоналу. Це змусило проєктну групу Національної служби охорони здоров'я навіть розробити та розмістити на сайті Адміністратора Центральної бази даних eHealth України «Базові рекомендації закладам охорони здоров'я щодо необхідного рівня володіння комп'ютером для роботи з МІС» [178].

В Цифровій адженті України 2020 компетентнісні бар'єри є одними з основних чинників неготовності країни до цифрової трансформації. Зазначені компетентнісні бар'єри включають не тільки недостатні цифрові навички населення, а й непоінформаність представників бізнесу та державних установ, споживачів, про можливості та переваги використання технологій, що негативно відбивається на освітній сфері (її негнучке пристосування до потреб нової економіки), спричиняє відсутність системи культивування навичок інноваційного підприємництва серед майбутніх поколінь та негативно впливає на перспективи розвитку економіки та суспільства в цілому [179].

Позитивним прикладом подолання компетентнісних розривів в процесі цифрових трансформацій може стати кейс із запровадження технології

Прозорого офісу Центрами надання адміністративних послуг Вінницької міської ради (далі за текстом – ВМР) у 2008 році. Над реалізацією проєкту команда ВМР працювала більше року. Проєкт передбачав впровадження низки інформаційних та телекомунікаційних технологій, які оперативно генерували інформацію для прийняття організаційно-управлінських рішень та інтегрували раніше розрізнені бази даних органів державної влади на місцях та місцевого самоврядування:

- терміналів «Інформаційного центру» для самостійного вибору громадянами видів адміністративних послуг, яких вони потребують при зверненні;
- електронну систему керування чергою, яка дозволяє вирішити проблему підкабінетних черг та пришвидшити обслуговування відвідувачів;
- інформаційні монітори та цифрові панелі кількісних та якісних параметрів надання адміністративних послуг;
- систему безпроводного доступу до мережі Інтернет для відвідувачів;
- внутрішній сайт «Прозорий офіс»;
- електронні системи контролю доступів та обліку робочого часу;
- систему електронного документообігу та єдиний алгоритм оформлення документів [180].

Проте цифрова трансформація надання адміністративних послуг цим не обмежилася. Значними були організаційні зміни та нестандартні HRM-рішення. Організаційні зміни стосувалися аспектів територіального об'єднання в рамках одного «Прозорого офісу» спеціалістів різних департаментів ВМР та державних органів на місцях, які працюють зі зверненнями громадян щодо реєстраційних послуг та дозвільних процедур, та розділення персоналу та робочих зон і приміщень на фронт-офіс, який безпосередньо взаємодіє з відвідувачами за принципом «єдиного вікна» та бек-офіс, який опрацьовував запити на послуги в інформаційних системах та документаційно без участі відвідувачів. Самі приміщення Прозорих офісів підлягали кардинальній реконструкції та ремонтам за принципами open space – відкритого робочого простору, доступності для осіб

з обмеженими фізичними можливостями та єдиного «корпоративного» стилю оформлення стін та меблів.

Найбільш цікавими були кадрові новації, які були встановлені нами в ході усних інтерв'ю з керівництвом департаменту кадрової політики ВМР. З метою розірвання старих поведінкових шаблонів та швидкої імплементації нових стандартів обслуговування населення, були проведені територіальні кадрові ротації, що передбачали обов'язкову кардинальну зміну територіального розміщення робочих місць: співробітникам необхідно було вийти на роботу в інший територіальний підрозділ ВМР у діловому стилі, що відповідає вимогам нового дрес-коду. При цьому одночасно були проведені тренінги з формування навичок ефективного обслуговування клієнтів, підвищення значущості клієнтоорієнтованого підходу в діяльності органів публічного управління.

Таким чином, впровадження інновацій в діяльності дозвільних та реєстраційних органів на місцях з метою усунення внутрішнього супротиву персоналу новим методам та принципам роботи передбачало чотири аспекти, які забезпечили в кінцевому результаті успішність проєкту:

1) інформаційно-комунікаційний аспект: інтеграція баз даних, впровадження єдиного програмного комплексу реєстрації заяв, збереження персональних даних громадян, документообігу та історії надання адміністративних послуг, впровадження електронної системи управління чергою, системи обліку робочого часу, кількості та якості надання послуг відвідувачам, обладнання Прозорого офісу новою комп'ютерною та оргтехнікою;

2) фізично-просторовий аспект: новий спосіб організації робочих місць, покращення естетичної привабливості приміщень, впровадження дрес-коду;

3) когнітивно-емоційний аспект: тренінгове навчання новим принципам роботи, розвиток сервісної компетентності разом з підвищенням значущості роботи реєстраторів для задоволення клієнтів, навчання методам роботи в нових інформаційних системах;

4) поведінковий аспект: зміна старих шаблонів роботи та ставлення до відвідувачів внаслідок шокової територіальної ротації персоналу, впровадження Кодексу корпоративної етики в ВМР, стандартів обслуговування відвідувачів та системи зовнішнього оцінювання його якості;

5) економічний аспект – нові підходи до стимулювання праці на основі оцінювання якості обслуговування.

Протягом 2012–2019 року було запроваджено роботу 4 територіальних відділень Центру «Прозорий офіс» із спеціалізацією соціального напрямку та залученням до його роботи органів соціального захисту населення, Пенсійного Фонду України та Фонду соціального страхування та 7 віддалених робочих місць адміністраторів ЦНАПу у приміщеннях колишніх житлово-експлуатаційних контор. З часом система була удосконалена шляхом впровадження сучасних інтерактивних сервісів отримання послуг, а саме: он-лайн реєстрація в електронній системі управління чергою та сервіс замовлення 25-ти видів послуг через персональний кабінет; он-лайн консультації (чат) з питань порядку і умов одержання адміністративних послуг; sms-інформування клієнта про результат розгляду його звернення; он-лайн реєстрації в чергу до дитячого садочка; створення Реєстру територіальної громади м. Вінниця [181].

В результаті впровадження клієнтоорієнтованої технології Прозорого офісу у Вінниці щоденно надаються близько 600 адміністративних та інших послуг на високому рівні (загальна оцінка – 2,99 бали з 3 можливих 1 бал – «погано», 2 бали – «добре», 3 бали – «зразково») 3,5 тис відвідувачам з середнім часом очікування в черзі на прийом до фахівця – 25 хвилин, та середньою тривалістю прийому – 12 хвилин. Звичайно, що такий позитивний досвід був вивчений та перейнятий іншими територіальними громадами країни [182; 183].

Успішність цього кейсу пояснюється запозиченням позитивного досвіду реформування систем публічного управління європейських країн та ефективних практик трансформації діяльності в напрямку клієнтоорієнтованого обслуговування з бізнес-середовища: банківського сектору, недержавних

медичних установ тощо. Таким чином, на практиці підтверджується дієвість застосування технологій саме з бізнес-середовища в сферу державного управління та місцевого самоврядування.

В контексті прогнозованих трендів в розвитку нової економіки визначимо три значних компетентнісних розриви, ризик посилення яких буде інтенсифікуватись з розвитком індустрії 4.0:

1) розриви в HRM-компетентностях як лінійних керівників, так і фрілансерів, які будуть частіше з'являтися на ринку праці;

2) розриви в рівнях цифрової компетентності між поколіннями та професійними групами працівників – які є складовою визначеного в науці поняття «цифрового розриву»;

3) розриви в рівнях розвитку підприємницької компетентності у менеджерів організацій публічного управління: органів державного та муніципального управління, державних та комунальних підприємств, некомерційних закладів освіти та охорони здоров'я, культури та мистецтв.

Пояснимо сутність кожного з цих розривів.

Ще з кінця минулого століття однією з тенденцій системи управління людськими ресурсами було залучення лінійного менеджменту у виконання специфічних функцій управління персоналом: пошук, відбір, адаптацію, навчання та мотивацію персоналу. В умовах інтенсифікації тенденцій оптимізації та сплюснення організаційних структур підприємств, формування проектних робочих команд з тимчасових працівників, мережизації розробницьких, виробничих та збутових процесів та масового витіснення роботами та алгоритмами людей з виробництва потреба компаній в окремих функціональних HR-підрозділах, на нашу думку, буде мінімізуватися аж до повного зникнення в майбутньому.

Тому ймовірно передбачити, що тенденція перенесення HR-функціоналу на лінійний менеджмент буде посилюватись, і цілком вірогідно, HR-менеджмент стане провідною функцією лінійного менеджменту. Це потребуватиме формування та розвитку HR-компетентності лінійних керівників.

Під HR-компенентністю ми розуміємо спроможність ефективно виконувати специфічні функції управління людськими ресурсами: залучати, навчати та розвивати, організовувати роботу, оцінювати, мотивувати та стимулювати персонал для досягнення поставлених цілей, розвивати корпоративну культуру, тощо.

Вже зараз формування HR-компенентностей менеджерів є важливим завданням їх підготовки в системі вищої освіти. Проте змінність поколінь працівників, характеру праці, удосконалення HR-технологій потребуватиме постійної актуалізації HR-компенентностей лінійних керівників.

Одночасно, наявні HR-менеджери як суб'єкти управління персоналом для успішного функціонування в рамках нової економіки потребуватимуть розвитку сучасних цифрових компетентностей. Цього вимагає декілька факторів:

- цифровізація HR-технологій;
- зміна поколінь на ринку праці – прихід на ринок «цифрового покоління», народженого з гаджетом у руках;
- розвиток поведінкових наук, відкриття яких активно застосовуються при створенні IT-технологій та удосконаленні штучного інтелекту;
- турбулентність змін та невизначеність майбутнього (рис. 3.2).

Таким чином, для осучаснення компетентностей суб'єктів управління персоналом потрібно з одного боку підвищувати цифрову компетентність HR-фахівців, а з іншого – підвищувати HRM-компетентність лінійного менеджменту.

Оскільки у нагромадженні людського капіталу приймають участь як суспільство в обличчі держави та суб'єктів громадянського суспільства, так і підприємства (споживачі людського капіталу) і самі люди – носії людського капіталу, то і заходи слід комплексно розробляти на трьох управлінських рівнях: макрорівні (держава), метарівні (професійні спільноти, громадські організації), та мікрорівні (підприємства та організації).

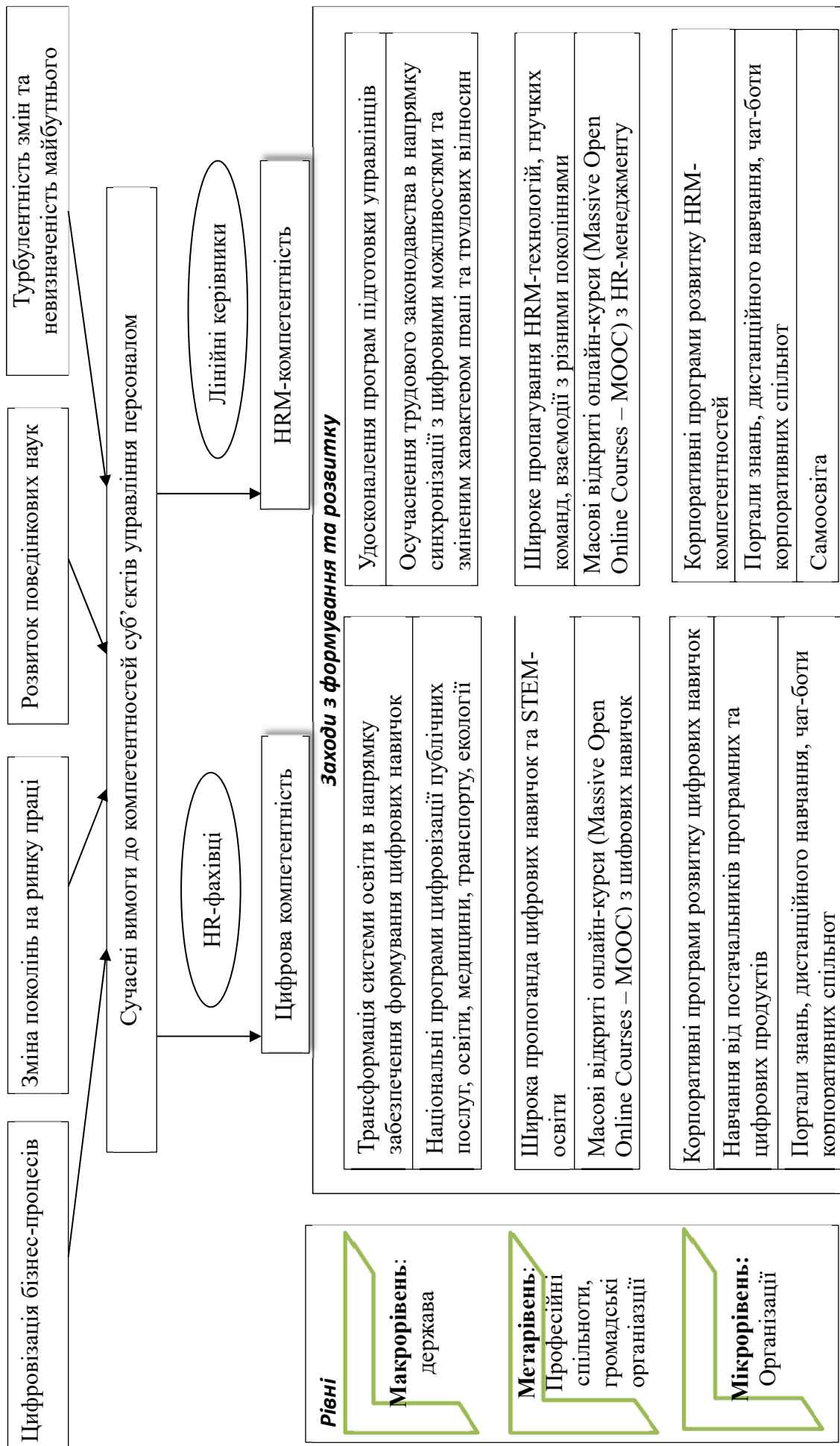


Рис. 3.2. Шляхи скорочення компетентнісних розривів в розвитку HRM-технологій в новій економіці

* Джерело: розроблено автором

Прокоментуємо запропоновані шляхи подолання компетентнісних розривів в розвитку HRM-технологій в новій економіці.

Про необхідність розвитку цифрової компетентності HR-менеджерів присвячені праці О. І. Кравчук [184], R. Scott [185]. У відповідності до Рекомендації Ради Європи щодо ключових компетентностей щодо навчання протягом життя цифрова компетентність розуміється як впевнене, критичне та відповідальне використання та взаємодію з цифровими технологіями для навчання, роботи та участі у суспільстві. І. О. Кравчук визначає наступні кластери цифрової компетенції менеджера з персоналу:

1. Комп'ютерна та платформова грамотність, які є зачатковими навичками цифрової компетентності.
2. Дизайн даних та data-етика, що включає вміння представляти дані сучасними цифровими засобами візуалізації та обережне етичне поводження з даними, особливо персональними, фінансовими, маркетинговими.
3. Аналітика як інструмент обробки та професійного аналізу даних.
4. Соціальний інтелект як розуміння та використання соціальних інструментів, в т. ч. соціальних мереж.
5. Інноваційне мислення [184].

Така класифікація, на нашу думку, хоч і є актуальною з точки зору можливості та необхідності їх формування у HR-фахівців, проте потребує уточнення більш прагматичними та спеціальними термінами таких широких понять як соціальний інтелект, який не обов'язково формується та проявляється у цифровій взаємодії, та інноваційне мислення.

На думку керівників HR-підрозділів, основними перешкодами на початковому етапі перетворень в HR-службах, які тільки реалізують або вже реалізували ініціативи в області цифрової трансформації, є професійні навички (51 %), а також кадровий потенціал (43 %). Більшість ІТ-директорів також називають головним бар'єром рівень кваліфікації кадрів, причому 65 % респондентів, опитаних в 2018 році, назвали «дефіцит фахівців з необхідними навичками» основним фактором, який сповільнює темпи змін в їх ІТ-компаніях [150].

Вважаємо за потрібне притримуватися у визначенні цифрової компетентності визначень та кластерів 21 цифрової компетентності майбутнього, прописаних європейським фреймворком Digital Competence (DigComp 2.0), про які піде мова далі.

Основний вплив держави на формування ІТ-компетентностей у населення в цілому, в тому числі, й у майбутніх HR-фахівців має бути:

- прямим – удосконалення програм загальної освіти в напрямку інтенсифікації та осучаснення викладання інформатики;
- непрямым – створення сприятливого середовища, що спонукає та інтерактивно розвиває ІТ-компетентності людей [186].

В процесі реалізації проєкту «Нова українська школа» було внесено зміни до Державного стандарту початкової школи, що забезпечило виведення інформатики з інтегрованого курсу «Я досліджую світ» в окремий предмет. Проте для формування цифрової грамотності або «цифрового інтелекту» потрібна реалізація комбінованої стратегії заходів реформування формальної освіти (від початкової до вищої) та неформальної освіти.

Зокрема, проєктом Цифрова аджента – 2020, розробленою командою ГО «ХайТек Офіс Україна» передбачені наступні основні завдання щодо цифрової грамотності та навичок у державному освітянському сегменті є:

- Аналіз ситуації. Перш ніж формувати пропозиції щодо подолання цифрової некомпетентності доцільно провести незалежне комплексне дослідження ступеня розвиненості цифрових навичок різних груп населення (професійних, вікових – студенти, пенсіонери, працездатного віку за групами, статусу зайнятості – безробітні, зайняті, самозайняті, роботодавці, представники малого та середнього бізнесу) з метою додаткового визначення впливу цих факторів на рівень цифрової грамотності;
- Розробка профільними міністерства, на основі результатів проведеного дослідження, - переліку цифрових компетентностей та вмінь для цільових аудиторій окремих галузей;

- Розробка якісного навчального контенту спеціально до визначених компетентнісних розривів в цифровій сфері, перманентне оновлення програм підвищення кваліфікації працівників публічної сфери: держслужбовців, освітян, медиків та безробітних;

- Розробка та широка пропаганда загальнодоступних он-лайн курсів та офф-лайн програм з цифрової компетентності, в тому числі шляхом змішаного навчання з метою збільшення аудиторії цифрової просвіти серед різних категорій населення на основі прийнятої Європейської рамки цифрових компетентностей (DigiComp 2.0.);

- Вимірювання та незалежна сертифікація цифрової компетентності за окремими цифровими навичками відповідно до вимог ринку праці, конкретних галузей та робочих місць;

- Гармонізації з Європейською рамкою цифрових компетенцій національної нормативно-правової бази, особливо щодо цифрових навичок працівників сфери публічного управління, освіти, науки, медицини, створення мотиваційних механізмів щодо опанування цифрових технологій системою надбавок до зарплати за наявні сертифіковані навички;

- Запровадження обов'язковості цифрових компетенцій для державних службовців, працівників сфери освіти, науковців (за аналогією зі знанням англійської мови), безробітних окремих категорій;

- Популяризація цифрової грамотності серед широких верств населення [179].

Українським інститутом майбутнього розроблена стратегія економічного розвитку країни з основним стратегічним напрямом – цифровізацією економіки. Сутність напрямку полягає у повному перетворенні наявних аналогових (іноді електронних) продуктів, процесів та бізнес-моделей організацій з використанням цифрових технологій. Реалізація стратегії, на думку її розробників, дозволить збільшити ВВП України у 8 разів, забезпечивши частку цифрової економіки у ВВП в 65 % та створення 700 тис. нових робочих місць. Для цього Уряд має зробити спільно з бізнесом наступні кроки:

- 1) реалізувати проєкти побудови твердої інфраструктури (розбудова фіксованої інфраструктури ШСД до мережі Інтернет; інфраструктури мобільного Інтернету; радіоінфраструктури (LoRaWan тощо); інфраструктури громадського доступу до Wi-Fi; обчислювальної (хмарної, віртуалізованої) інфраструктури; та створення інфраструктури кібербезпеки.
- 2) створити м'які інфраструктури – (citizen ID, mobile ID, bank ID) інфраструктуру ідентифікації та довіри, інфраструктуру відкритих даних, державних послуг (e-government), інтероперабельності, е-комерції та е-бізнесу, транзакційно-процесингову інфраструктуру, інфраструктуру життєзабезпечення, геоінформаційну інфраструктуру, блокчейн-інфраструктуру.
- 3) ініціювати та реалізувати проєкти цифрової трансформації, інтегрувати ці ініціативи в локальні, регіональні, національні проєкти розвитку [135].

На *метарівні* через професійні та громадські спільноти може здійснюватись широка пропаганда розвитку 21 цифрових компетентностей майбутнього, які визначені європейським фреймворком Digital Competence (DigComp 2.0): вміння обробляти інформацію та цифровий контент; вміння комунікувати та взаємодіяти в цифровому середовищі; вміння створювати цифровий контент та писати програмний код; вміння безпечно користуватися та утилізувати пристрої цифрових технологій, захищати персональні дані та інтелектуальну власність; вміння вирішувати технічні проблеми та креативно користуватися ІКТ [186].

Сприятливим середовищем для формування ІТ-компетентностей є STEM-освіта, яка готує учнів до подальшого успішного працевлаштування. STEM-освіта – це відповідні програми навчання, які включають у результати навчання технічно складні компетентності із застосуванням глибоких математичних знань і наукових визначень.

«Акронім STEM вживається для позначення популярного напрямку в освіті, що охоплює природничі науки (Science), технології (Technology), технічну

творчість (Engineering) та математику (Mathematics) [187]. Унікальність та придатність STEM-освіти для формування навичок майбутнього полягає в органічному поєднанні точних, природознавчих наук та мистецтв з інформаційними технологіями. Наприклад, за кордоном музикантів у рамках STEM-освіти навчають не тільки музикувати, але і використовувати комп'ютерні програми для створення музичних творів [187].

Професійні та громадські спільноти, зацікавлені в прогресивному розвитку суспільства, цифрової держави та економіки, також можуть через грантове та краудфандингове фінансування і співпрацю з університетами та провідними ІТ-компаніями створювати масові відкриті онлайн-курси (Massive Open Online Courses – MOOC) з цифрових навичок, які будуть доступні всім бажаючим для неформальної освіти.

На *мікрорівні* окремі компанії можуть створювати корпоративні програми розвитку цифрових навичок працівників.

(DigComp 2.0): вміння обробляти інформацію та цифровий контент; вміння комунікувати та взаємодіяти в цифровому середовищі; вміння створювати цифровий контент та писати програмний код; вміння безпечно користуватися та утилізувати пристрої цифрових технологій, захищати персональні дані та інтелектуальну власність; вміння вирішувати технічні проблеми та креативно користуватися ІКТ [186].

З метою підвищення ефективності впровадження HRM-технологій на мікрорівні вважаємо за необхідне доповнити еталонну модель цифрових навичок DigComp 2.0 такими елементами:

інтеграція інформаційних даних різних джерел (офіційних загальнодержавних, наукових, нормативно-правових, аналітичних та внутрішньокорпоративних, в т. ч. хмарних, тощо);

оптимізація цифрових каналів комунікацій (офіційних – електронна пошта, корпоративний сайт, канали, публічні аккаунти; неформальних – чат-боти, групові чати, тощо);

критична обробка даних інформаційного контенту та його подальше використання;

робота в команді за допомогою методів та засобів віртуального середовища (на спільних платформах, хмарних ресурсах, засобів конференц-зв'язку, тощо);

категоризація цифрових навичок шляхом виокремлення загальних, управлінських, технологічних.

Такі зміни стають актуальним і для підприємств пострадянського простору. Так, дослідження російського ринку корпоративної освіти 2019 року, в якому взяли участь 270 респондентів з 237 компаній, показало наявний найбільший дефіцит кваліфікованих кадрів в сфері ІТ / цифрових технологіях (рис. 3.3)

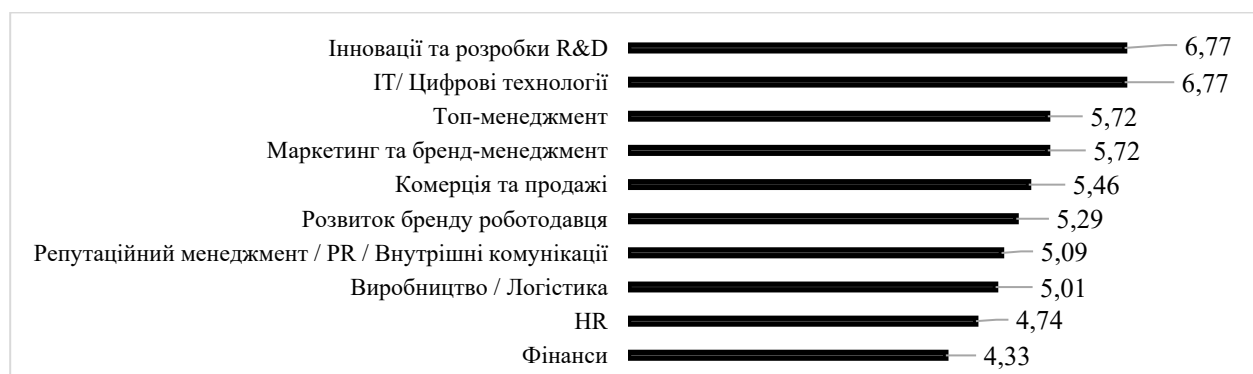


Рис. 3.3. Дефіцит кваліфікованих кадрів в російських компаніях за бізнес-функціями (середній бал) [188]

Проте, не зважаючи на таку відчутну потребу у цифрових навичках, в навчальних програмах корпоративних університетів північного сусіда переважають зовсім інші змісти підготовки (рис. 3.4). Вочевидь, проблема кадрового дефіциту зачепила і сферу корпоративного навчання.



Рис. 3.4. Основні навчальні програми російських корпоративних університетів у 2019 році [188]

Огляд навчальних програм українських корпоративних університетів виявив декілька цікавих тенденцій. По-перше, багато корпоративних університетів, про успішний досвід яких згадувалося в 2000-х роках, припинили своє існування. Наприклад, Українська аграрна школа «Мрія» зникла з реструктуризацією одноіменного холдингу та зміною власника, Приват Університет «Приватбанку» трансформувався в програму он-лайн практики та стажування для студентів, УМС-університет також зник в процесі поглинання корпорацією Vodafone. Стійкими виявилися лише корпоративні університети вертикально інтегрованих гірничо-металургійних гігантів – DTEK, АрселорМіттал, Метінвесту та філій міжнародних консалтингових компаній Deloitte, E&Y. В табл. 3.1 представлені результати аналізу програм навчання, представлених на офіційних сайтах цих університетів та навчальних центрів, за змістовними напрямками.

Як видно з табл. 3.1, найбільш повний пакет навчальних програм представлений в корпоративних університетах транснаціональних корпорацій АрселорМіттал, Deloitte, E&Y та в Академії неперервної освіти DNIPRO^M, проте найменш навчальних програм останнього навчального центру більш прагматичні та спрямовані на розвиток компетентностей middle-менеджменту, тоді як відкриті програми Deloitte, E&Y спрямовані на формування компетентностей топ-менеджменту та професіоналів високого рівня кваліфікації в фінансовій сфері, аудиті, HR-менеджменті. Однак, спеціальні курси з розвитку цифрових навичок представлені лише в Університеті АрселорМіттал в Україні (як спеціалізована Академія ІТ-користувачів, яка пропонує систему навчання програмним продуктам Microsoft Office: Word, Excel, Access, PowerPoint, Outlook та функціональним модулям програми інтегрованого управління підприємством SAP), академіях Deloitte та E&Y (як один з компонентів підготовки керівника). Окремий тематичний модуль з навичок цифрових комунікацій представлений в програмі Школи бізнесу Нова Пошта. Можна зробити висновок, що більшість внутрішніх навчальних центрів українських компаній не включають у свої плани розвиток цифрових навичок працівників.

Таблиця 3.1

Огляд навчальних програм корпоративних університетів в Україні

| Навчальні програми | Академія DTEK | Академія Deloitte | Академія бізнеса E&Y | Університет Арселор Міттал в Україні | Метінвест університет | Академія неперервної освіти DNIPRO ^М | Школа бізнесу Нова Пошта | Навчальний центр АТБ |
|---|---------------|-------------------|----------------------|--------------------------------------|-----------------------|---|--------------------------|----------------------|
| Навчання з продукту | | | | | | + | | |
| Ефективні продажі, клієнто-орієнтованість | + | | + | + | + | + | + | + |
| Маркетинг | | + | | + | | | + | |
| Управлінські навички, лідерство | + | + | + | | + | + | | + |
| Публічні виступи | + | | + | | | + | | |
| Розвиток особистої ефективності, коучинг | + | + | + | | | + | | |
| Діловий етикет та комунікації, переговори | + | + | + | | + | + | | |
| Знайомство з Компанією для нових співробітників | | | | | | + | | + |
| Управління виробництвом, охорона праці | | | | + | + | | | |
| Бізнес-процеси, операційний менеджмент | | | + | | + | | + | |
| Стратегічний менеджмент | | + | + | | | | | |
| Управління проєктами | + | + | + | | | | | |
| Управління фінансами | | + | + | + | + | | + | |
| Управління ресурсами, постачання, облік | + | + | + | + | | | | + |
| Управління змінами | + | | | | | | | |
| Управління ризиками | | | + | + | | | | |
| HR-менеджмент | + | + | | + | | | + | + |
| Тренерство та наставництво | + | + | + | | | | | |
| Інформаційні технології | | + (MS Excel) | + | + | | | | |
| Система ІС | | | | | | | | + |
| Цифрові комунікації | | | | | | | + | |
| Дослідження та розробки | | | | + | | | | |
| Юриспруденція | | | | + | | | | |

Джерело: складено автором на основі аналізу джерел [189; 190; 191; 192; 193; 194; 195; 196].

Водночас, відкриті програми розвитку цифрових навичок вже не користувачів, а розробників програмних продуктів та веб-дизайнерів активно пропонують великі ІТ-компанії: SoftServe, Eram, Luxoft, NixSolution, тощо. Майже всі ІТ-компанії мають внутрішні курси професійного спрямування.

Багато компаній цього сектору створюють спільні з кафедрами інформаційних технологій закладів вищої освіти курси для студентів, які опановують програмування, комп'ютерні науки для їх подальшого залучення на роботу. Так, провідний гравець українського ринку ІТ-послуг – компанія Ciklum –

з 2016 р. є партнером Українського католицького університету в рамках магістерського курсу з комп'ютерних наук та Data Science, міжнародна ІТ-компанія GlobalLogic зараз співпрацює з 15 українськими технічними вишами. Щороку учасниками освітніх програм від українських офісів EPAM та Luxoft стають понад 2,5 тис. та 1 тис. студентів відповідно [197].

Проте загадані вище курси – не з цифрової грамотності, потрібної будь-якій людині для успішного життя в умовах інформаційної економіки, а професійні курси для отримання ІТ-спеціальності та працевлаштування в цій сфері.

Таким чином, організаціям для цифрових проривів в новій економіці також потрібно приділяти увагу подоланню компетентнісних розривів працівників в галузі цифрової грамотності. Цю необхідність вже відчують компанії розвинених країн: її визначають як один з HR-трендів 2020, а за даними дослідження ABI: ринок навчальних програм з VR (віртуальної реальності) до 2022 року досягне 6,3 млрд доларів [198].

Нааявні компетентнісні розриви можна також подолати через організацію навчання від постачальників програмних та цифрових продуктів, яке пропонується у якості додаткової послуги післяпродажного обслуговування. Однак цей спосіб подолання цифрової некомпетентності обмежений як за змістом навчання, так і за рівнем охоплення персоналу.

В умовах оптимізації витрат на персонал актуальним є використання методів дистанційного навчання для подолання цифрової неграмотності. Для цього організації створюють власні сайти дистанційної освіти або розділи корпоративних порталів, де розміщують актуальні навчальні курси. Ефективність цього методу навчання напряду залежить від рівня мотивації працівників до самостійного проходження курсів та якості навчального контенту. Тому організаціям варто розробити систему мотивування проходження дистанційних курсів, яку поєднати з планами кар'єрного зростання працівників, забезпечивши інтерактивність та високу якість викладання курсів.

Значний потенціал в подоланні розривів в цифрових компетенціях мають чат-боти. Взаємодія з ботом в процесі навчання вже фоново формує навички цифрової грамотності. Для цього чат-бот має бути правильно

налаштований та запрограмований, не мати багів – дефектів в програмі, не викликати роздратування у користувачів.

Аналогічно для подолання компетентнісних розривів у лінійних керівників щодо HR-компетентності розроблено заходи на макро-, мета- та мікрорівні (рис. 3.3). Слід відзначити, що на сьогодні більшість корпоративних та відкритих програм розвитку менеджерських компетентностей мають модулі або окремі курси з HR-менеджменту (табл. 3.1), що вселяє надію на успішну трансформацію загального менеджменту, з одного боку, а з іншого – обумовлює ризик зникнення професії HR-менеджера через асиміляцію HRM-компетентностей та цифровізацію HRM-технологій, про що детальніше піде мова далі.

Третій кластер компетентностей, в розвитку яких вже зараз виявляються секторальні компетентнісні асиметрії та розриви – це підприємницька компетентність.

В Рамковій програмі оновлених ключових компетентностей для навчання протягом життя, схвалених Європейським парламентом і Радою ЄС на початку 2018 року, серед ключових (базових, життєвих, міжпредметних, транспредметних) компетентностей для життя, підприємницька компетентність визначена як спроможність реагувати на зовнішні можливості, нові ідеї та перевтілювати їх у цінності для інших. Ця актуальна компетентність спирається на навичках креативного та критичного мислення, розв’язання проблем, проактивності, ініціативності, цілеспрямованості та наполегливості, управління проєктами, вміння продуктивно взаємодіяти з іншими, умінні бачити різні контексти та шляхи для переворотення ідей в індивідуальну, суспільно корисну та професійну діяльність.

Підпримливість потребує вміння помічати соціально-економічні проблеми, виклики та невирішені завдання, з яким зустрічаються економічні суб’єкти – споживачі, громадяни, роботодавці, представники бізнесу, просто люди, та нестандартно підходити до їх вирішення, враховуюючи при цьому етичні та культурні принципи, власні сильні та слабкі сторони. Підприємницька компетентність також вимагає здатність йти на ризик задля

реалізації амбітних цілей та проєктів, приймаючи на себе фінансові ризики. Підприємницькі навички засновані на креативності, що переважає розвинену уяву, стратегічне мислення, а також критичний аналіз творчих процесів та інновацій. Важливою складовою підприємницької компетентності є спроможність приймати фінансові рішення стосовно цінності та вартості, ефективно спілкуватися та вести переговори з іншими, справлятися з невизначеністю, неоднозначністю та ризиком як невід’ємними атрибутами прийняття обґрунтованих рішень.

Характерними рисами підприємливості є: ініціативність, активність, прогресивність, вміння ставити експерименти, виявляти сміливість та наполегливість у досягненні цілей. Це також прояв лідерських якостей, соціальної відповідальності, прийняття відповідальності за етичність дій протягом усього процесу [199].

3.3. Індикативна таксономічна модель рівня готовності до запровадження (удосконалення) HRM-технологій в екосистемі управління персоналом організації

Поняття екосистеми в економіці та управлінні розглядається багатьма теоретиками та практиками. В умовах повсякденного швидкого запровадження технологічних інновацій, розвитку нових технологій, до яких можна віднести аналіз даних, хмарні технології, використання інтернет-речей, ботів, розподілу реєстрів, автоматизації виробничих та управлінських функцій, активного використання мобільних додатків, розвиток екосистем формується на основі запровадження інформаційних систем та автоматизації виробничих та управлінських процесів на мікро-, мезо і макрорівнях та охоплюють не тільки виробництво нових продуктів та послуг, а й низку нових технологій управління, зокрема управління персоналом [200].

Екосистема передбачає використання оптимальних стратегій взаємного виграшу на всіх рівнях. За думкою Г. Б. Клейнера соціально-економічні екосистеми в наш час є основою елементу соціально-економічного ландшафту на макро, мезо та мікро-рівнях [201].

Фахівці «МакКінзі» прогностують, що до 2025 р. ланцюги вартості будуть об'єднані в екосистеми, а підприємства та організації різного рівня будуть мати спільні динамічні проєкти [202]. Такий підхід змінює відомі визначення екосистеми управління, яка розглядається як мережа партнерів та конкурентів, які пропонують зв'язані між собою продукти та послуги або інформаційна екосистема як сукупність сервісів та платформ. Крім того, необхідно враховувати наявність мережевих екосистем користувачів або гібридних екосистем (організації-користувачі).

Для ефективної діяльності необхідно, щоб організація та її оточення були сформовані як єдина екосистема взаємодії з іншими організаціями, які також підтримують внутрішню екосистему взаємодії всіх складових організації, її персоналу» [203, с. 111].

Одним з важливих аспектів, за думкою Г. Б. Клейнера, є коеволюція здатності та можливостей всіх учасників екосистеми в створенні визначених цінностей [201]. Для системи управління персоналом це означає формування таких цінностей кожного учасника, які дозволять у взаємодії синергетично досягти поставлених цілей.

Р. Аднер фокусує свою увагу на структурі вирівнювання сукупності складових екосистеми, яким потрібна взаємодія для матеріалізації ціннісної пропозиції [204]. Адаптуючи такий підхід до HR-технологій, можна зробити висновок, що реалізація цих технологій передбачає взаємодію всіх складових екосистеми управління персоналом з середнім та топ-менеджментом організації, а також безпосередньої взаємодії з кожною особою, що працює або буде працювати в організації. Ефективність екосистеми полягає у збалансованій підтримці всіх учасників системи.

Сучасна екосистема персоналу передбачає різні його групи, серед яких можна виділити такі, як наймані працівники, фрілансери, незалежні гіг-співробітники, крауд-співробітники. Така зовнішня екосистема трудових ресурсів повинна бути безумовно зв'язана з екосистемою управління персоналом визначеної організації для ефективного управління та використання HR-технологій (рис. 3.5).



Рис. 3.5. Діапазон типів співробітників в екосистемі персоналу*

*Джерело: [205]

Альтернативні варіанти використання персоналом передбачають нові підходи до управління та реалізації HRM-технологій. Така екосистема персоналу активно впливає на формування комплексної системи управління персоналом і передбачає використання нових інструментів та методів управління трудовими ресурсами. Результати опитування свідчать про те, що 42 % респондентів хвилює захист конфіденційної інформації, 36 % – ризик втрати репутації; 38 % – нестабільність нетрадиційного персоналу; 39 % – зміни правил в управлінні персоналом нових категорій [206].

«По-перше, організації повинні розширити свої підходи до управління талантами на працівників всієї екосистеми. HR-команди повинні працювати з юридичними та ІТ-відділами, щоб дати керівникам і підрядникам чіткі робочі показники, безпечні системи зв'язку і правильне кількість навчання і підтримки, щоб зробити їх продуктивними і узгодженими зі стратегією компанії. Cummins, наприклад, світовий лідер в галузі енергетики, енергетичних систем і двигунів, вважає своїх підрядників «частиною сім'ї» і

намагається приділяти їм той рівень уваги, що і співробітникам, зайнятим повний робочий день» [206].

HR-менеджер повинен працювати не з традиційною базою даних співробітників та претендентів, а мати базу знань у вигляді портфелів співробітників, мережі талантів, гіг-працівників та постачальників послуг. Це дозволить гнучко використовувати різноманітні технології в управлінні персоналом. За даними Global Human Capital Trends survey 2018 прогноз робочої сили за групами формується таким чином: 37 % роботодавців очікують збільшення кількості підрядчиків, 33 % – фрілансерів; 28 % – гіг-співробітників. Але тільки 16% мають встановлений набір політик, практик і технологій для управління різними групами працівників і тільки 29 % організацій готові до роботи з персоналом за новими правилами роботи з моніторингом їх діяльності та оцінювання якості результатів [206]. Це свідчить про розрив між потребами та можливостями в управлінні персоналом різного типу за видами зайнятості.

Технологічна екосистема управління персоналом базується на оптимальному використанні HRM-технологій для формування конкурентоздатного інтелектуального капіталу підприємства, що включає в себе людський капітал, інформаційно-технологічний капітал, бази знань. Так, на рівні держави екосистема HRM-технологій формується як база знань університетів, центрів зайнятості, установ та підприємств здоров'я, галузевих хабів, громадських організацій, електронних реєстрів ЄДЕБО, міграційних служб, медичних установ, центрів зайнятості тощо. Місія держави полягає в створенні системи підтримки розвитку особистості, навчання протягом всього життя, забезпечення галузевих підприємств робочою силою, різноманітного розвитку людини як особистості. Саме це вимагає запровадження сучасних технологій для підтримки розвитку людського капіталу держави за такими напрямками як освіта; професійна підготовка та перепідготовка; служби зайнятості, профорієнтації та працевлаштування; служби оздоровлення, електронного урядування.

Визначені технології підтримки людського капіталу дозволяють сформувати сучасну систему суспільних відносин на рівні держави та регіону. Останній (регіональний) рівень враховує особливості регіону; можливості місцевих владних структур та самоврядування щодо розвитку HRM-технологій, технологічну активізацію регіональних центрів зайнятості; хабів; громадських організацій, інтернет-спільнот тощо.

На макроекономічному рівні людський капітал включає в себе накопичені вкладення в такі галузі діяльності як освіта, професійна підготовка і перепідготовка, служба профорієнтації та працевлаштування, оздоровлення тощо. Спеціальні технології для розвитку людського капіталу підтримують електронні портали, бази знань, електронні реєстри, інформаційні системи підтримки громадян, їх навчання протягом життя тощо. Це дозволяє сформувати екосистему отримання нових компетентностей, мотивацій, досвіду, особистісних особливостей, та здоров'я з метою покращення людського розвитку в цілому.

HRM-технології на рівні держави переплітаються з технологіями електронного урядування, використовують єдині бази даних та знань, електронні реєстри та призначені для:

мінімізації дублювання інформації; швидкого підтвердження метаданих; застосування сучасних інноваційних підходів, методологій та технологій - Інтернету речей, хмарної інфраструктури, Blockchain, Mobile ID, shareding есоному, просування методики опрацювання даних великих обсягів (Big Data);

нормативно-правового врегулювання принципів «цифровий за замовчуванням», «одноразове введення інформації» та «сумісність за замовчуванням», а також застосування перспективних форм організації виконання завдань і проєктів розвитку електронного урядування;

для розвитку співпраці з громадськими організаціями та профільними асоціаціями; вдосконалення та запровадження нових схем і засобів електронної ідентифікації та встановлення рівнів довіри до них (у тому числі Mobile ID, Bank

ID); робота системи електронної взаємодії державних електронних інформаційних ресурсів та ін.;

визначення порядку приймання-передачі електронних документів до державних архівних установ, архівних установ районних держадміністрацій та міських рад;

визначення вимог до формату уніфікованого інформаційного об'єкта, що призначений для обміну електронними документами;

електронна взаємодія органів виконавчої влади; державних електронних інформаційних ресурсів; електронна ідентифікація, електронний кабінет громадянина; веб-портал електронного урядування gov.ua, єдині державні веб-портал відкритих даних та портал адміністративних послуг; захищені центри обробки даних з використанням хмарних технологій [207].

Візуальна інтерпретація комплексної екосистеми HRM-технологій представлена на рисунку 3.6.

Сценарій роботи в такій системі полягає у поведінці фізичної особи, що бере участь в технологіях управління персоналом, яка буде відрізнятись в залежності від ролі та цілей такої участі – роль роботодавця або/і найманого (або інших категорій) працівника; претендента на роботу; представника власного бізнесу або департаменту управління персоналом підприємства.

В будь-якому випадку така особа використовує відкриті електронні ресурси держави, які містять метадані щодо соціального статусу, освіти, досвіду працівника; більш детальних даних при умові реєстрації на спеціальних ресурсах регіонального та галузевого рівнів; відкритих веб-порталів. Так, наприклад, HR-менеджер, миттєво перевіряє дані пошукача з визначеної посади, його особисте позиціонування в мережевих сервісах, тощо. Такий підхід дозволяє виконати першу цільову функцію – забезпечення ефективним персоналом відповідно технологічних та управлінських процесів господарської діяльності підприємства.

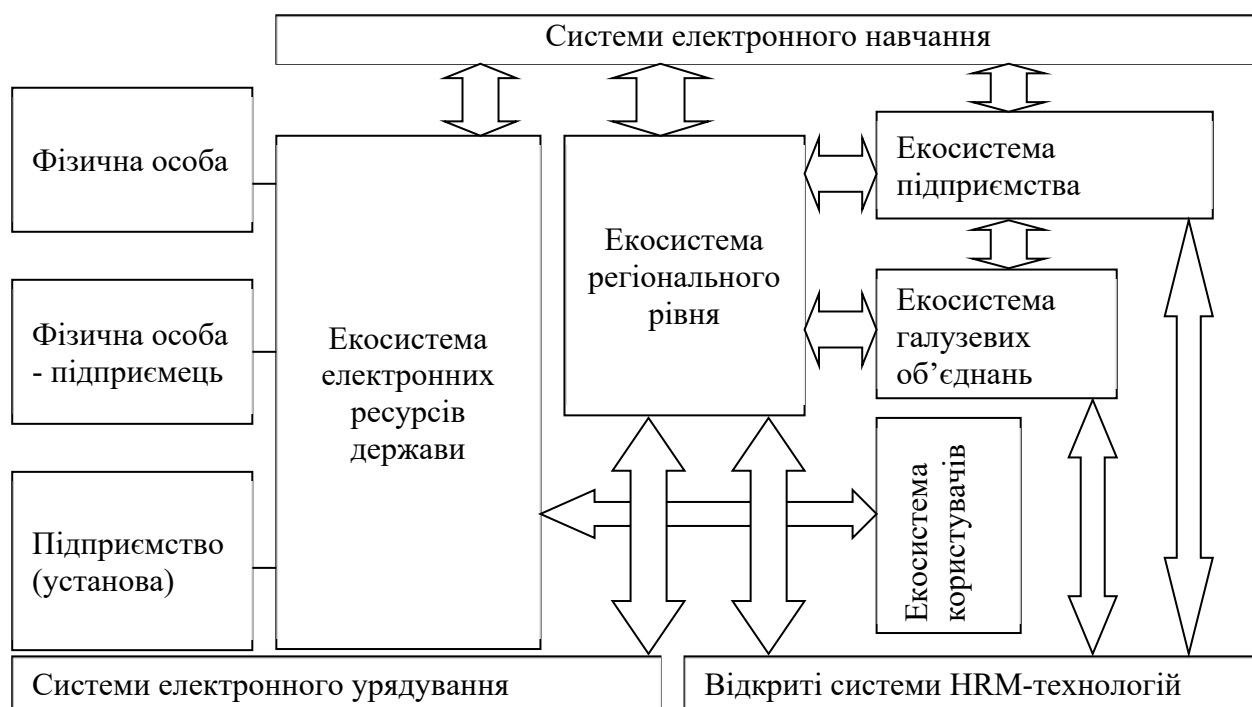


Рис. 3.6. Візуальна модель комплексної екосистеми HRM-технологій на макро- мезо- та мікро-рівнях

Джерело: узагальнено автором за даними [205; 225]

Створення та активне використання динамічної бази знань підприємства є другим цільовим напрямом, яке дозволяє сформувати конкурентоздатний інтелектуальний капітал підприємства, базою якого є людський капітал відповідно до функціональних задач підприємства та його стратегічних цілей розвитку. Такі бази знань можуть бути сформовані у змішаному вигляді, тобто існують внутрішні бази даних та знань і доступ до зовнішніх відкритих або/і закритих баз даних та знань. Детально розроблені HRM-технології та сформований безшовний інформаційний простір дозволяють не тільки швидко знаходити відповідну інформацію та отримувати рекомендації щодо прийняття рішення, а і підтримувати баланс між стратегічними цілями розвитку підприємства та цілями самореалізації персоналу. Крім того, таке інформаційне середовище комплексної екосистеми передбачає підтримку корпоративної культури, багатоаспектної системи мотивації персоналу та запровадження нових форм залучення персоналу відповідно його екосистеми. Деякі автори вважають

інформаційною екосистемою сукупність сервісів, пристроїв одного підприємства, що об'єднані в єдину мережу. Але таке визначення стосується тільки апаратного та програмного забезпечення і не фокусує свою увагу на методичному забезпеченні, тобто алгоритмах та процедурах використання мережевих пристроїв (настільних ПК, планшетів, мобільних пристроїв), хмарних сервісів, спеціальних програмних сервісів. Екосистема управління персоналом має такі основні контури:

Управлінський – екосистема передбачає реалізацію основних функцій управління – планування; мотивація; організація, реалізація управління, контроль.

Технологічний – реалізація HRM-технологій за допомогою мережевих інструментів.

Користувацький – реалізація HRM-технологій відповідно до алгоритмів їх реалізації технологій за рольовими сценаріями.

Контури переплітаються між собою і передбачають дотримання основних принципів формування інформаційної екосистеми:

1. Підтримка визначеного рівня конфіденційності та захисту інформації.
2. Одноразове введення інформації та багаторазове її використання без зайвого дублювання.
3. Реалізація системи динамічних інструментів для комунікацій, зворотного зв'язку.
4. Динамічна система допомоги як в роботі інформаційних сервісів, так і в реалізації технологій.
5. Екосистеми з використанням елементів штучного інтелекту та в організаціях, що навчаються передбачають також формування динамічних баз даних та знань.

В таблиці 3.2 представлено основні напрями охоплення екосистемою системи управління персоналом та HRM-технологій з фокусуванням на цілях та прикладах використання.

Таблиця 3.2

Напрями охоплення екосистемою системи управління персоналом та HRM-технологій з фокусуванням на цілях та прикладах використання

| Напрями | Результат | Технології |
|-------------|--|---|
| Планування | План оновлення персоналу, його навичок та знань, підвищення кваліфікації | Створення та підтримки баз даних та знань персоналу. Створення баз даних та знань резервного персоналу відповідно до ризиків. Технології створення та підтримки проєктних команд. Загальні технології набору, розширення, звільнення персоналу. |
| Мотивація | Програми та плани мотивації персоналу, результати їх реалізації | Створення індивідуальних траєкторій мотивації персоналу. Технології моніторингу рівня матеріальної та нематеріальної мотивації персоналу (заробітної плати, преміального фонду, соціальних виплат тощо). |
| Організація | Алгоритми взаємодії HR-менеджерів, керівників середньої та вищої ланки з персоналом. | Гнучкі технології організації управління персоналом. Інституційні та проєктні взаємодії. Технології набору, мотивації, управління талантами, зростання та звільнення персоналу |
| Контроль | Оцінювання рівня готовності та ефективності діяльності персоналу | Технології оцінювання ефективності діяльності персоналу; рівня готовності персоналу до використання сучасних засобів здійснення виробничої та управлінської діяльності |

Таким чином, можна зробити висновок, що *інформаційна екосистема управління персоналом представляє собою синергетичну сукупність технологій управління людськими ресурсами та засобів їх реалізації з можливостями оптимального використання внутрішніх та зовнішніх інформаційних ресурсів та здійснення динамічних комунікацій між всіма компонентами системи.*

Екосистемні HRM-технології передбачають взаємодію внутрішніх та зовнішніх систем, формальних систем організації та неформальних соціальних спільнот, взаємодію між постачальниками та іншими партнерами, відкритих глобальних та регіональних ресурсів, а також закритих галузевих електронних ресурсів.

Створення екосистеми управління персоналом передбачає розробку стратегії управління персоналом, безперервного моніторингу стану управління та потреб в розвитку персоналу. Така HR-стратегія повинна мати цифрову технологічну складову яка побудована за принципом теорії дзеркал – діджиталізація виробничих та управлінських процесів та зміни в HR-стратегії та варіантах її тактичної реалізації відповідно до впровадження нових HRM-технологій. Наприклад, охоплення мережевих соціальних сервісів комплексною екосистемою передбачає запровадження процедур підтримки контенту, аналізу

сторінок HR-агентств, порталів тощо. Інтеграція різноманітних сервісів в єдиній екосистемі передбачає також запровадження нових стандартів та угод між партнерами (якщо це можливо) або / і формування правил роботи з відкритими даними. Крім того, всі користувачі екосистеми управління персоналом повинні мати достатній рівень знань та практичних навичок активного користування.

Для реалізації останнього завдання на підприємстві, як правило, вводиться посада фулл-стек-архітектора та інженера конвергентних інфраструктур; а також постійне навчання персоналу для здійснення ефективних комунікацій та користування електронними ресурсами. Все це дозволить зменшити рівень невідповідності між цілями управління та технологічними можливостями і вимогами. Для HR-менеджера персонал є клієнтом, якому надаються послуги з підтримки мотивації, оцінювання його діяльності, документування тощо. Крім того робота HR-ра знаходиться на перетині інтересів співробітників і потреб бізнесу, тому вона покликана підтримувати здоровий баланс між цими двома напрямками.

Екосистема управління персоналом охоплює всі управлінські процеси від формування резерву та найму персоналу, системи рекомендацій до формування корпоративної культури, бренду (і, зокрема, бренду роботодавця), розробки та запровадження нової HR-філософії в стратегічному розвитку підприємства.

Інформаційна екосистема управління персоналом дозволяє автоматизувати низку формальних процесів та надати можливості HR-менеджерам мати більше часу та енергії для забезпечення стабільно-високого рівня залученості персоналу, розробки стратегії розвитку та підтримки людського капіталу [208].

Реалізація інформаційної екосистеми управління персоналом потребує наявності високого рівня готовності суб'єктів управління до впровадження сучасних HRM-технологій, що потребує розробки відповідної концептуальної інформаційної моделі.

Мета створення моделі та отримання результатів вимірювання рівня готовності до запровадження (удосконалення) HRM-технологій на підприємстві

полягає у визначенні стану використання HRM-технологій на момент оцінювання та рівня готовності персоналу до запровадження змін в сфері використання та удосконалення HRM-технологій на підприємстві. Такі показники дозволять сформулювати бачення за визначенням пріоритетів для розвитку HRM-технологій на підприємстві. На рис. 3.7 представлено інформаційну модель запровадження змін для переходу від фактичного стану використання HRM-технологій до можливих варіативних сценаріїв удосконалення цифрових технологій управління персоналом шляхом запровадження проєктів змін в систему управління персоналом.



Рис. 3.7. Інформаційна модель запровадження сучасних HRM-технологій

**Джерело: складено автором*

Анкетне опитування сформовано таким чином, щоб була можливість оцінювання рівня автоматизації бізнес-процесів в локальній інформаційній екосистемі управління персоналом; в мережі – віддалених комунікаціях між персоналом; рівня використання різноманітних технологічних інтерактивних ресурсів (форм, ботів, чатів); рівня запровадження технологій рекрутингу; рівня трансформації роботи HR-менеджерів; запровадження методик управління талантами; формування технологічного середовища навчання; рівня персональної трансформації кожного представника персоналу; загальній екосистемі підприємства (організації).

Для більш об'єктивного оцінювання були визначені критерії, за якими питання анкетування містили оцінку змістовно-мотиваційного, інформаційно-когнітивного, операційно-діяльнісного показників за кожним вектором готовності.

Всі відповіді анкетування структуровані за метаданими підприємств, характеристиками опитуваних, крім того, окремо виділені індикативні показники готовності. Індикативні показники вимірюють готовність як відсоткову частину до ідеальної моделі (100 % готовність). Такі індикатори є основою діагностики готовності для окремого підприємства і можуть бути усереднені по галузі, за видами підприємств. За визначеними підприємствами було досліджено рівень готовності до запровадження HRM-технологій для комерційних та державних підприємств.

Для кожної цільової групи персоналу критерії оцінювання готовності до запровадження та використання HRM-технологій анкетування повинно враховувати особливості функціональних обов'язків та безпосередньої діяльності персоналу (виконання конкретних операцій) – операційно-діяльнісний критерій, а також врахування загальних та корпоративних цінностей організації, мотивації до використання нових технологій, а також інформаційно-когнітивний критерій, який характеризує знання персоналу з інформаційних технологій [209]. За визначеними критеріями було виконано оцінювання рівня готовності HR-менеджерів як цільової групи в системі управління персоналом з можливістю формування критеріальних

профілів готовності. Такі профілі можуть бути побудовані для департаменту управління персоналом в цілому, кожного окремого фахівця з управління персоналом, окремих груп управлінців що мають спеціалізацію (наприклад, тренери, рекрутери тощо). На досліджених підприємствах було виконано оцінювання окремих HR-менеджерів та їх департаментів.

Показники *операційно-діяльнісного критерію* демонструють рівень інтегральної готовності до використання HRM-технологій, їх запровадження в екосистемі управління персоналом та в загальній інформаційній екосистемі підприємства, рівня автоматизації рутинних операцій, що повторюються, уміння організувати взаємодію з персоналом та сформувати траєкторію розвитку для кожної категорії персоналу та окремого фахівця.

Показники *змістовно-мотиваційного критерію* передбачають визнання ролі HRM-технологій, мережевих сервісів управління людськими ресурсами як ефективного інструменту для управління, розуміння ролі екосистеми управління персоналом для розуміння можливостей використання потенціалу трудових ресурсів; усвідомлення необхідності запровадження різних видів HRM-технологій, формування персональної траєкторії навчання та кар'єрного зростання фахівця.

Показники *інформаційно-когнітивного критерію* свідчать про рівень знань основних дефініцій, методів, засобів, інструментів використання HRM-технологій, організації системи управління персоналом відповідно до вимог нової економіки, екосистеми трудових ресурсів, збалансування цільових завдань управління персоналом, стратегічних цілей розвитку підприємства та особистих цілей розвитку персоналу. Інформаційно-когнітивний рівень може бути оцінений за спеціально сформованими анкетами, а також за оцінюванням цифрової технологічної грамотності державної системи «Дія».

Критерії оцінюються за індикаторами за 10-бальною шкалою, що формуються за результатами відповідей на запитання.

Інтегральний показник за вектором розвитку HRM-технологій можна представити у вигляді функцій критеріальних змінних, а саме:

$$I_{hr} = f(H_{od}, H_{zm}, H_{ik}), \quad (3.1)$$

де I_{hr} – інтегральний показник за вектором розвитку HRM-технологій;

H_{od} – показник розвитку HRM-технологій за операційно-діяльнісним критерієм (ОД);

H_{zm} – показник розвитку HRM-технологій за змістовно-мотиваційним критерієм (ЗМ);

H_{ik} – показник розвитку HRM-технологій за інформаційно-когнітивним критерієм (ІК).

Для прикладу розрахунку інтегрального значення було прийнято функцію суми індикаторів з врахуванням ваги кожного з критеріїв. Вага критерію може бути визначена експертами або рівномірно розподілена. Так, для банківської сфери така вага визначена як ОД – 0,35; ЗМ – 0,3; ІК – 0,35.

Інтегральний показник за вектором розвитку HRM-технологій можна розрахувати для оцінювання готовності окремого HR-менеджера, департаменту, а також оцінити кожен вектор розвитку, враховуючи критерії.

Для кожного підприємства були сформовані профілі готовності для HR-менеджерів та департаментів управління персоналом.

Питання анкетування були сформовані за блоками, що відповідають кожному показнику готовності впровадження HRM-технологій. В кожному блоці питань були визначені питання за трьома критеріями готовності – змістовно-мотиваційним, операційно-діяльнісним та інформаційно-когнітивним. Всі відповіді на питання були оцінені за шкалою від 0 до 10. Отримані результати стали основою для розрахунку таксономічних показників. Візуальне бачення отриманих показників представлено в профілях векторів розвитку HRM-технологій, департаментів управління персоналом та особистих профілях окремих HR-менеджерів.

Розглянемо профілі готовності за результатами анкетування для розуміння подальшого пріоритетного розвитку за групами підприємств та організацій, в яких здійснювалось опитування. Організації були згруповані за такими групами:

заклади освіти – КЗ «Гуманітарна гімназія №1 імені М.І. Пирогова ВМР»; КЗ «Загальноосвітня школа І-ІІІ ступенів № 18 ВМР», КЗ «Загальноосвітня школа І-ІІІ ступенів № 21 ВМР», ДНЗ «Гущинецьке ВПУ»; Донецький національний університет імені Василя Стуса;

торгівля оптом та в роздріб – ТОВ «Метро Кеш енд Кері Україна»; ГК Автомир;

підприємства, що виробляють продукти ІТ-технологій, здійснюють обслуговування та реалізують основні бізнес-процеси шляхом використання ІТ-технологій – Аксиома ЮА; WebAkcent, Hotels24.ua.

державні установи (окремі департаменти, підрозділи) – Вінницький районний суд Вінницької області; управління Державної служби якості освіти у Вінницькій області; Державна екологічна інспекція у Вінницькій області; Головне управління Держгеокадастру у Вінницькій області; Головне управління статистики у Вінницькій області; Центрально-Західне міжрегіональне управління Міністерства юстиції (м. Хмельницький); Управління праці та соціального захисту населення Тиврівської РДА; Департамент соціальної та молодіжної політики; Центрально - Західне міжрегіональне управління Міністерства юстиції (м.Хмельницький); Військова частина;

виробничі підприємства – ФК «Юрія Фарм»; ДП «Вінницький облавтодор» ВАТ «ДАК “Автомобільні дороги України”»; ТОВ «Грін Кул», ВП ТОВ «Євротек»;

підприємства АПК – Кусто Агро; ПрАТ «Зернопродукт МХП» Немирівський виробничий підрозділ.

банківські установи – Ощадбанк; АТ «Альфабанк».

На рисунках 3.8 – 3.10 та в додатку И представлені фрагменти формування профілів за визначеними критеріями різних організацій, підприємств та департаментів.

Так, для банківської сфери були опитані фахівці нижчого, середнього та вищого рівня менеджменту державного та комерційного банку. Результати

розрахунку інтегрального критерію готовності для різних груп фахівців представлені на рисунку 3.8.

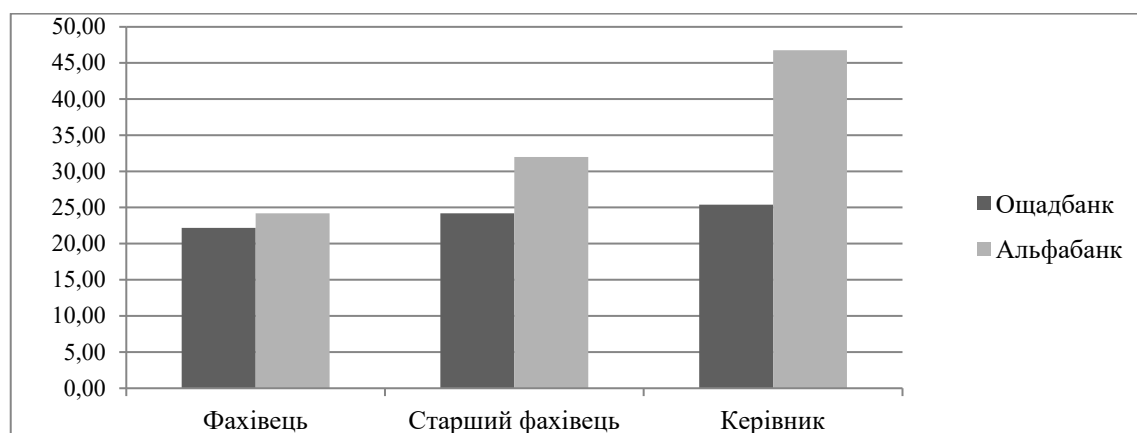


Рис. 3.8. Рівні готовності використання HRM-технологій банківськими установами за інтегральним критерієм цільових груп опитуваних фахівців

**Джерело: побудовано автором*

Отримані результати свідчать про вищий рівень готовності комерційного банку до впровадження сучасних HRM-технологій.

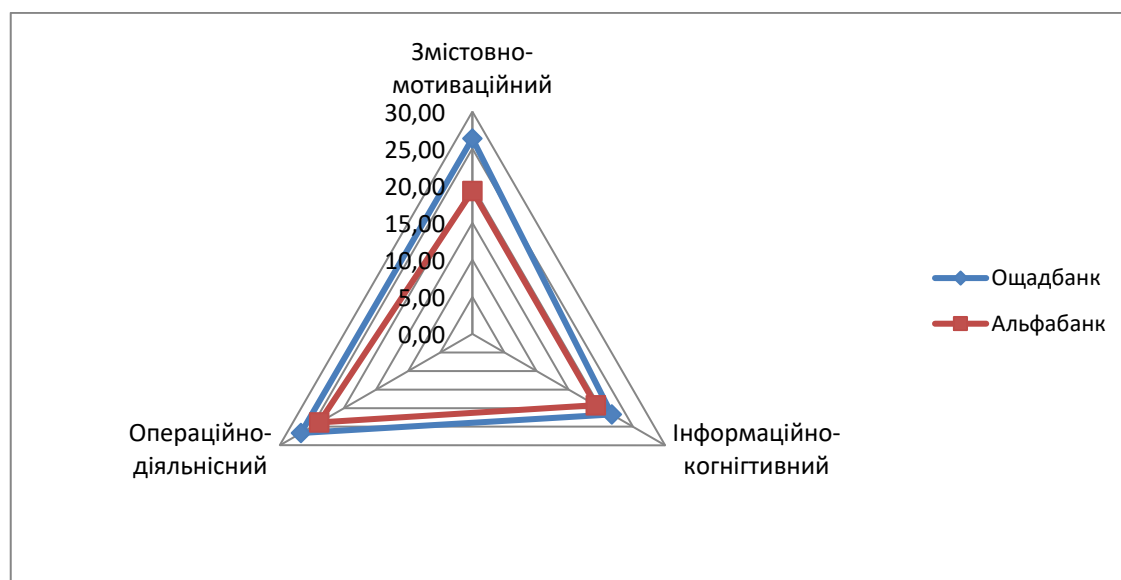


Рис. 3.9. Профілі рівня готовності до використання HRM-технологій за результатами опитування керівників HR-департаментів банківських установ

**Джерело: побудовано автором*

В кожній групі підприємств є лідери та аутсайдери за використанням HRM-технологій. За відповідями та оцінюванням рівня цифрової грамотності визначені критерії та можуть бути побудовані профілі готовності запровадження HRM-технологій.

Кожен з критеріїв характеризує функціональну готовність (операційно-діяльнісний; усвідомлення та відповідність власних та корпоративних цінностей щодо запровадження сучасних технологій та відносні знання та навички на когнітивному рівні).

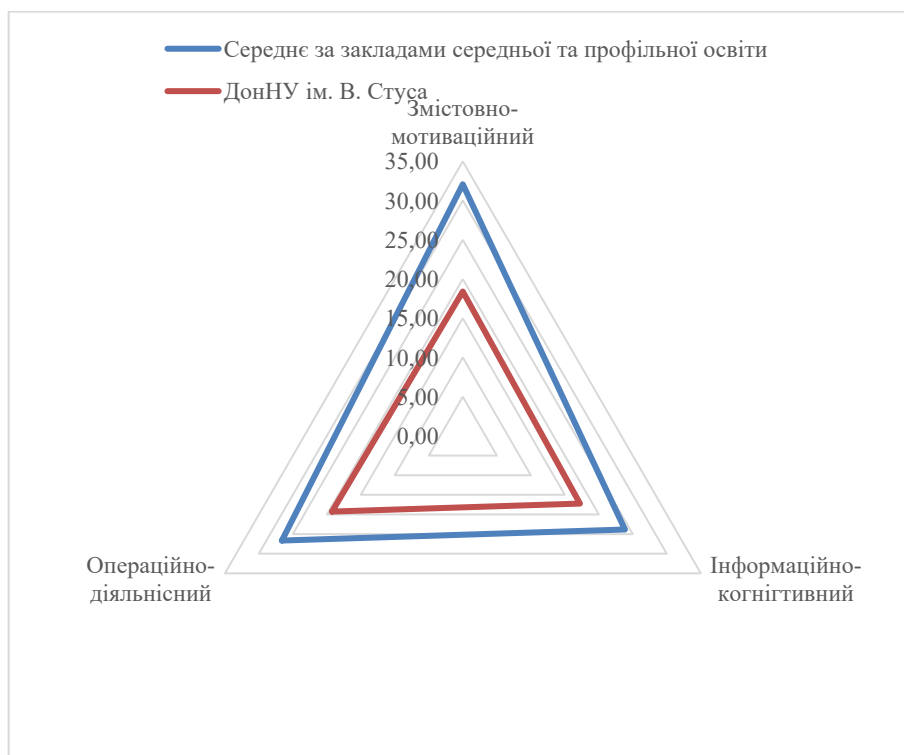


Рис. 3.10. Профіль рівня готовності використання HRM-технологій за результатами опитування керівників відділів кадрів освітніх установ

**Джерело: побудовано автором*

Профілі установ освіти відрізняються від банківських значно нижчим рівнем готовності до використання HRM-технологій, фрагментарною автоматизацією обліку персоналу та освітнього процесу. Крім того, організаційна структура освітніх установ спроектована за застарілими принципами та орієнтацією на облік кадрів, а не на їх розвиток, рекрутування тощо. На рис. 3.10 представлено профілі рівня готовності керівників відділів

кадрів освітніх установ закладів середньої та професійної освіти та ДонНУ імені Василя Стуса до запровадження сучасних HRM-технологій.

Щодо рівня готовності підприємств ІТ, до яких ми віднесли підприємства, діяльність яких пов'язана з виробництвом програмних продуктів та використанням спеціальних програмних продуктів, то цей сегмент підприємств має найбільш високі показники готовності не тільки тому, що діяльність персоналу пов'язана з використанням інформаційних технологій, а і тому, що на таких підприємствах активно використовуються HRM-технології, запроваджуються спеціальні програми управління талантами, активно розвиваються і інформаційні електронні корпоративні середовища. На рис. 3.11. представлено профіль рівня готовності використання HRM-технологій для ІТ-підприємств (середні значення).

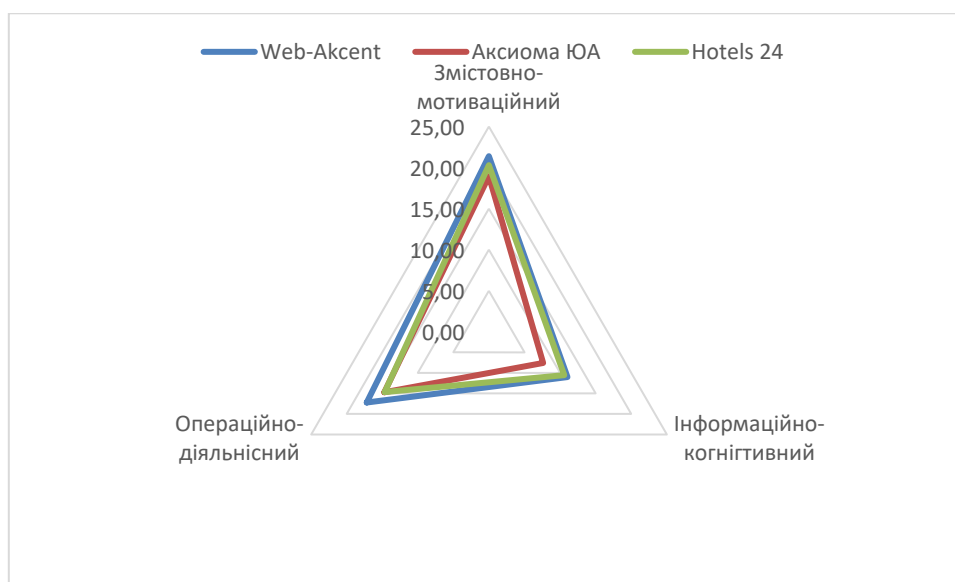


Рис. 3.11. Профілі рівня готовності до використання HRM-технологій за результатами опитування працівників HR-підрозділів ІТ-підприємств

**Джерело: побудовано автором*

Аналогічно до навчальних закладів середньої та професійної освіти, профіль рівня готовності використання HRM-технологій за результатами опитування керівників відділів кадрів та підрозділів державних установ свідчить щодо необхідності розвитку таких технологій в цих організаціях.

Узагальнені показники розвитку HRM-технологій підприємств різних

галузей національної економіки представлені в табл. 3.3 і представляють собою дані щодо розвитку сучасних технологій управління персоналом за трьома критеріями. Такий підхід дозволяє оцінити не тільки знання за функціональними обов'язками операційної діяльності, а і рівень когнітивних навичок та усвідомлення необхідності використання інформаційних технологій для розвитку персоналу організації та удосконалення управлінських процесів.

Таблиця 3.3

Узагальнені показники розвитку HRM-технологій підприємств

| Середні значення за групами підприємств | З-М | І-К | О-Д | Інтегральне сумарне значення |
|---|-------|-------|-------|------------------------------|
| Освіта | 25,24 | 20,53 | 22,93 | 68,7 |
| Банківські установи | 22,84 | 20,46 | 25,28 | 68,58 |
| Державні установи | 30,63 | 26,79 | 29,86 | 87,28 |
| Торгівля | 26,52 | 20,46 | 20,28 | 67,26 |
| ІТ-підприємства | 20,2 | 9,7 | 15,53 | 45,43 |
| Виробництво | 21,95 | 25,49 | 28,09 | 75,53 |
| АПК | 27,77 | 28,63 | 28,12 | 84,52 |

Керівництво підприємства повинно мати інформацію для прийняття рішення щодо запровадження технологій управління персоналом за векторами розвитку. Такі проєкти повинні бути комплексними, які поступово або одночасно (при наявності потенціалу та можливостей) зможуть бути запроваджені на підприємстві. Модель ієрархій дозволяє виконати попарне порівняння за визначеним напрямом розвитку. Виявлені вектори розвитку HRM-технологій були згруповані за трьома стратегічними напрямками розвитку: формування електронного комплексного локально-мережевого середовища управління персоналом (показники локальної та мережевої автоматизації; рівня кількості та якості інтерактивних ресурсів); запровадження методик управління талантами; запровадження процесів навчання, трансформації управлінських процесів та професійної трансформації розвитку HR-менеджерів.

За сферами діяльності можна виділити: ІТ-підприємства та банківські установи як лідерів запровадження HRM-технологій, на другому місці –

підприємства торгівлі; та третьому – виробничі підприємства та підприємства АПК; і найнижчий рівень запровадження HRM-технологій – в державних установах. Закладах публічного управління. Освітні установи мають особливості управління і повинні аналізуватись окремо не тільки від інших сфер, а і за рівнями освіти і закладами.

Необхідно відмітити, що ІТ-підприємства мають найвищі значення показників готовності за всіма критеріями, але серед них на першому місці – показники змістовно-мотиваційного критерію та операційно-діяльнісного. Такі підприємства характеризуються гнучкістю управління. Крім того, профіль підприємств приблизно співпадає, що свідчить про тенденцію активного використання ІТ-технологій підприємствами, управлінські процеси яких здійснюються в мережі через хмарні технології.

Відповідно до рисунку 3.7, анкет, представлених в додатку К (Додаток К), визначені вектори розвитку HRM-технологій. Кожен вектор може бути оцінений за визначеними критеріями розвитку з відповідними ваговими коефіцієнтами. Визначимо вектори розвитку HRM-технологій.

Рівень локальної автоматизації управлінських процесів.

Рівень мережевої автоматизації управлінських процесів.

Кількість та якість інтерактивних ресурсів.

Рівень запровадження технологій рекрутингу.

Рівень трансформації HR управлінських процесів.

Рівень запровадження методик управління талантами.

Рівень технологій та методик в середовищі навчання.

Рівень особистої трансформації цільових груп персоналу.

Готовність до використання екосистеми управління персоналом

Готовність до використання інформаційної екосистеми організації

За кожним з 10 векторів розвитку необхідно сформувати профілі готовності за результатами анкетування для розуміння подальшого пріоритетного розвитку кожного вектору.

Отримані результати є основою для формування таксономічних показників векторів розвитку HRM-технологій [210; 211; 212].

Кожен показник розраховується як середнє значення результатів анкетування, які оцінюються за балами та нормалізуються відповідно до 10-бальної шкали оцінювання, де 0 – найменша оцінка, 10 – найбільша. Таксономічний показник готовності розраховується за формулою:

$$H_i = \sqrt[m]{\prod_{j=1}^m P_j} \quad , \quad (3.2)$$

де H_i – таксономічний показник готовності запровадження за трьома критеріями ($i = 1, 2, 3$), P_j – таксономічний показник обробки анкетних даних відповідно критеріїв розвитку HRM-технологій; j – поточний номер оцінювання готовності за анкетними даними, що змінюється від 1 до m .

Якщо необхідно виконати вибір пріоритетності кожного вектору розвитку, то інтегральний показник розвитку H_{intvn} за вектором n (n змінюється від 1 до 10) може бути представлений з врахуванням кожного з трьох критеріїв таким чином:

$$H_{intvn} = \sqrt[3]{\prod_{i=1}^3 H_i} \quad (3.3)$$

Отримані результати дозволяють визначити, який з векторів необхідно розвивати на даний момент та оцінити рівень розвитку інформаційної екосистеми управління персоналом та загальної інформаційної екосистеми управління підприємством (організацією).

Для запровадження інноваційних управлінських проєктів запровадження або/і удосконалення HR-технологій доцільно використати модель ієрархій, яка дозволить сформулювати пріоритетну чергу портфелю проєктів для поступової реалізації. Така модель передбачає оцінювання кожного з векторів розвитку HR-технологій за вагомістю H_{vvag} , потенціалом H_{vpot} та можливостями H_{vmogl} :

$$H_{intvn} = f(H_{vvag}, H_{vpot}, H_{vmogl}) \quad (3.4)$$

Оцінювання вагомості здійснюється за даними попередньої таксономічної моделі за показниками різниці між ідеальним станом вектору розвитку та його оцінки на даний момент:

$$H_{vvag} = (1 - H_{vn}), \quad (3.5)$$

де H_{vvagn} – показник вагомості визначеного вектору розвитку.

Показник наявності потенціалу формується за даними оцінювання готовності до запровадження HR-технологій департаментом управління персоналом та цільовими групами персоналу. У разі неможливості здійснити анкетне опитування цільових груп персоналу, використовують експертні оцінки.

У таблиці 3.4 представлені інтегральні індикативні показники на основі обробки експертних даних та оцінювання відповідей на анкети на прикладі розвинутого підприємства торгівлі ТОВ «Метро кеш енд кері Україна». Таблиця 3.4. містить найбільш вагомі показники готовності впровадження HRM-технологій.

Таблиця 3.4

**Інтегральні таксономічні показники розвитку HRM-технологій
ТОВ «Метро кеш енд кері Україна»**

| Показники готовності впровадження HRM-технологій | H_{vagi} | H_{poti} | H_{mogli} | H_i |
|--|------------|------------|-------------|-------|
| Рівень локальної автоматизації управлінських процесів | 0,5 | 0,6 | 0,3 | 0,4 |
| Рівень мережевої автоматизації управлінських процесів | 0,5 | 0,1 | 0,3 | 0,3 |
| Кількість та якість інтерактивних ресурсів | 0,5 | 0,5 | 0,2 | 0,3 |
| Рівень запровадження технологій рекрутингу | 0,3 | 0,9 | 0,1 | 0,3 |
| Рівень трансформації HR управлінських процесів | 0,3 | 0,8 | 0,2 | 0,3 |
| Рівень запровадження методик управління талантами. | 0,3 | 0,6 | 0,2 | 0,3 |
| Рівень технологій та методик в середовищі навчання | 0,2 | 0,5 | 0,1 | 0,3 |
| Рівень особистої трансформації цільових груп персоналу (HR-менеджерів) | 0,3 | 0,4 | 0,1 | 0,3 |
| Інтегральне значення | 0,6 | 0,5 | 0,3 | 0,4 |

Джерело: розраховано автором за даними анкетування та експертних оцінок.

Показник можливостей запровадження цільових інноваційних проєктів за векторами розвитку HR-технологій формується за оцінюванням конкретного проєкту, його ресурсів. Аналогічно показнику потенціалу може бути використане експертне оцінювання вищим керівництвом підприємства або/і інвесторами. Для формування рекомендацій за стратегічними альтернативами індикативні показники готовності нормалізуються відносно одиниці та мають свої значення вагомості, потенціалу та можливостей. Для кількісного оцінювання щодо пар об'єктів (H_i, H_j) необхідно застосувати правила обробки даних матриці зі сторонами n (для нашого випадку 8): елементи матриці $\{w_{ij}\}$ ($i, j = 1, 2, \dots, n$) визначені за такими правилами:

якщо елемент матриці H_i вагоміше елемента H_j , то w_{ij} дорівнює цілому числу відповідно до шкали вагомості пріоритетів; якщо ж елемент матриці H_i менш вагомий чим елемент H_j , то w_{ij} дорівнює зворотному значенню числа відповідно до шкали пріоритетів. Якщо оцінки такі, що інтегральні показники H_i і H_j мають однакову відносну вагомість, то коефіцієнти матриці w_{ij} дорівнюють одиниці. Правильність заповнення матриці перевіряється відповідно до головної діагоналі, яка повинна містити 1 та значень пріоритетів у профілях організацій.

Для виявлення кількісних показників використовують таку шкалу важливості об'єктів:

- 1 – рівні пріоритети;
- 2 – незначний пріоритет одного над іншим;
- 3 – вище незначного пріоритету одного над іншим, але менше середнього рівня пріоритету;
- 4 – середній рівень пріоритету одного над іншим;
- 5 – незначне позитивне відхилення від середнього рівня пріоритету одного над іншим;
- 6 – вище незначного пріоритету одного над іншим, але менше вищого рівня пріоритету;
- 7 – вищий рівень пріоритету над іншим;
- 8 – незначне відхилення від вищого рівня пріоритету одного над іншим;

9 – вище незначного пріоритету одного над іншим, але менше абсолютного рівня пріоритету;

10 – абсолютно вищий рівень пріоритету над іншим [204].

Для набору локальних пріоритетів, які відображають відносний вплив множини власних векторів для кожної матриці, використовують формулу геометричного середнього. Нормалізація до одиниці дозволить одержати напрям пріоритету.

Загальна матриця має вигляд:

| | H ₁ | H ₂ | H ₃ | ... | H _n |
|----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----|-----------------|
| H ₁ | w ₁₁ | w ₁₂ | w ₁₃ | ... | w _{1n} |
| H ₂ | w ₂₁ | w ₂₂ | w ₂₃ | ... | |
| H ₃ | w ₃₁ | w ₃₂ | w ₃₃ | ... | |
| ... | ... | ... | ... | ... | |
| H _n | w _{n1} | w _{n2} | w _{n3} | ... | w _{nn} |

Оцінювання компонентів власного вектору за рядками визначається за формулою 3.6:

$$H_i = \sqrt[n]{w_{i1} * w_{i2} * ... * w_{in}}, \quad (3.6)$$

Нормалізація здійснюється за формулою 3.7:

$$X_i = i_i / \sum_{j=1}^n i_j. \quad (3.7)$$

де X_i – елемент множини пріоритетів $X(X_1, ..., X_n)$.

Величина значущості Y_i за кожним елементом розраховується за формулою:

$$Y_i = X_j / \sum_{j=1}^n X_j. \quad (3.8)$$

В таблиці 3.5 представлені результати попарних порівнянь векторів розвитку на прикладі підприємства ТОВ «Метро кеш енд кері Україна».

Таблиця 3.5

Матриця попарних порівнянь векторів розвитку

| Показники критеріїв оцінювання | I ₁ | I ₂ | I ₃ | I ₄ | I ₅ | I ₆ | I ₇ | I ₈ | X _i | Y _i |
|--|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| Рівень локальної автоматизації управлінських процесів | 1 | 2 | 2 | 2 | 0,5 | 2 | 2 | 2 | 1,54 | 0,19 |
| Рівень мережевої автоматизації управлінських процесів. | 0,5 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0,12 |
| Кількість та якість інтерактивних ресурсів | 0,5 | 0,5 | 1 | 1 | 0,5 | 1 | 1 | 1 | 0,77 | 0,09 |
| Рівень запровадження технологій рекрутингу | 0,5 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0,92 | 0,12 |
| Рівень трансформації HR управлінських процесів | 2 | 1 | 2 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1,3 | 0,16 |
| Рівень запровадження методик управління талантами. | 0,5 | 1 | 1 | 1 | 0,5 | 1 | 0,5 | 0,5 | 0,7 | 0,09 |
| Рівень технологій та методик в середовищі навчання | 0,5 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 0,5 | 0,9 | 0,11 |
| Рівень особистої трансформації цільових груп персон | 0,5 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 1 | 1,09 | 0,13 |

На рисунку 3.12 представлено загальну модель ієрархій.

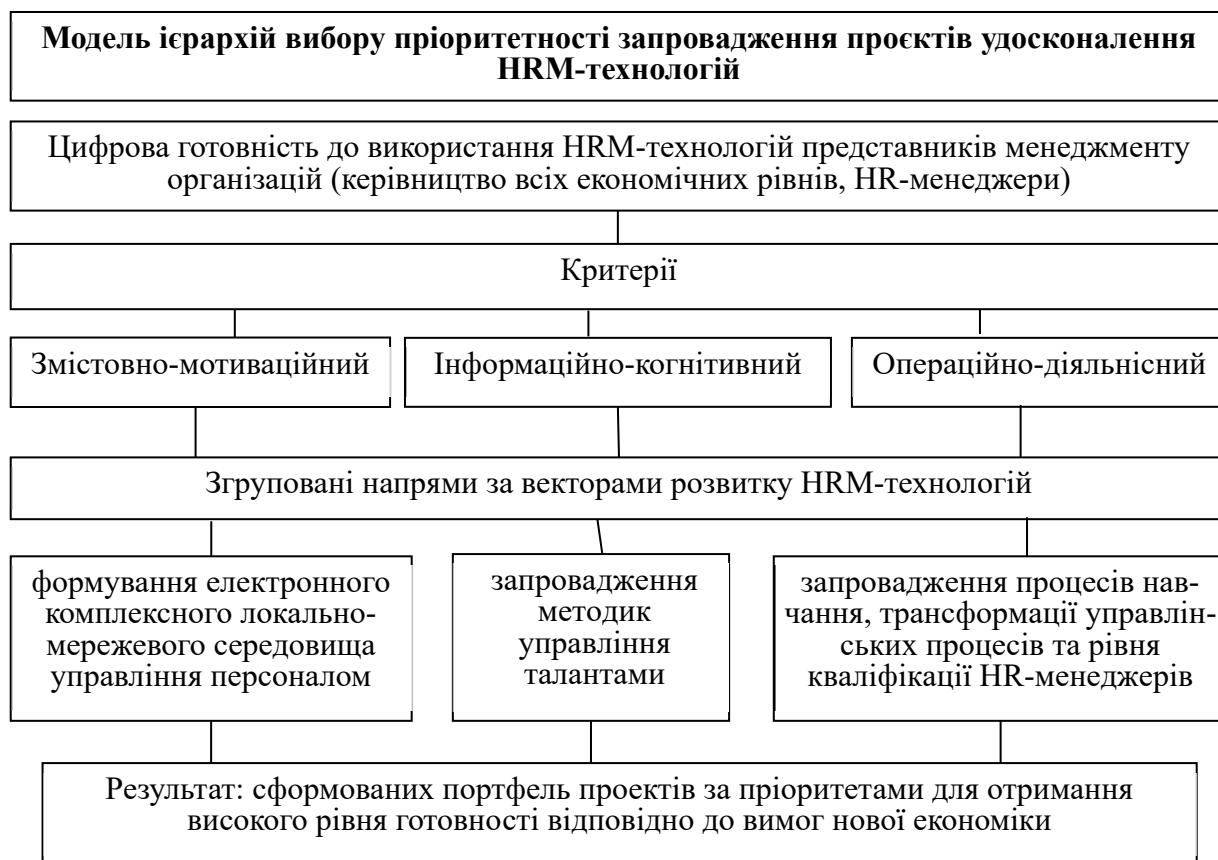


Рис. 3.12. Модель ієрархій за згрупованими напрямками розвитку HRM-технологій

Для оцінки достовірності представлених вхідних даних необхідно розрахувати індекс узгодженості I_{uz} , який відображає ступінь правильності експертної інформації за формулою:

$$I_{uz} = (L - n) / (n - 1) \quad (3.9)$$

де

$$L = \sum_{i=1}^n w_{i1} X_1 + \sum_{i=1}^n w_{i2} X_2 + \dots + \sum_{i=1}^n w_{in} X_n = \sum_{j=1}^n \sum_{i=1}^n w_{ij} X_j. \quad (3.10)$$

Відносна узгодженість BI_{uz} , за якою вимірюють правильність експертних оцінок, розраховується за формулою, де враховується випадкова узгодженість V_{uz} (сталі значення випадкової узгодженості для матриці розміром 8 дорівнює 1,51; для матриці розміром 3 – 0,58) – значення випадкової узгодженості взяли з таблиць узгодження для матриць різних розмірів) та індекс узгодженості I_{uz} :

$$BI_{uz} = I_{uz} / V_{uz} \cdot 100. \quad (3.11)$$

Таблиця альтернатив дозволяє одержати комплексний показник рейтингу вибраного напрямку реалізації проєктів удосконалення системи управління персоналом на основі сучасних технологій.

Результати порівнянь є основою для таблиці альтернатив та виконані розрахунки за формулами. Одержані результати зведені в таблицю 3.6.

Таблиця 3.6

Узагальнені дані розрахунків вибору пріоритетів реалізації стратегії

| Альтернативи Стратегії | H ₁ | H ₂ | H ₃ | H ₄ | H ₅ | H ₆ | H ₇ | H ₈ | Узагальнений індекс пріоритетів |
|---------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|---------------------------------------|
| А | 0,2 | 0,5 | 0,2 | 0,5 | 0,5 | 0,2 | 0,2 | 0,2 | 0,205 |
| Б | 0,2 | 0,3 | 0,3 | 0,3 | 0,3 | 0,3 | 0,3 | 0,3 | 0,181 |
| В | 0,6 | 0,2 | 0,5 | 0,2 | 0,2 | 0,7 | 0,6 | 0,6 | 0,278 |

Відповідно до моделі ієрархій (рис. 3.12) та таблиці складових пріоритетів виконаємо попарні порівняння за кожним з критеріїв вектору розвитку відповідно до трьох напрямів:

А – запровадження методик управління талантами;

Б – комплексного розвитку локального та мережевого середовища управління персоналом;

В – комплексного запровадження процесів навчання, трансформації управлінських процесів та рівня кваліфікації HR-менеджерів.

Результати порівнянь за кожним критерієм дозволили зробити висновок щодо правильності визначених гіпотез узгодженості порівняння за ознакою відносної узгодженості, значення якої дорівнює для різних таблиць попарних порівнянь від 0,75 % до 5,48 %, що є менше 10 %. Якщо індекс відносної узгодженості перебуває в межах прийнятих показників, то це означає, що є можливість сформувати таблицю векторів пріоритетів критеріїв та пріоритетів альтернатив.

За визначеними показниками, можна зробити висновок, що розпочинати запровадження HRM-технологій доцільно з процесів навчання, трансформації управлінських процесів та рівня кваліфікації HR-менеджерів. Запровадження проєктів з удосконалення HRM-технологій повинно здійснюватись відповідно до визначених напрямів. Під час запровадження сучасних технологій управління персоналом здійснюється навчання персоналу. Запропоновану методику оцінювання векторів розвитку HRM-технологій доцільно використовувати до та після навчання з визначенням змін у показниках готовності до використання HRM-технологій.

Дослідження масштабів використання HRM-технологій, представлене в другому розділі, переконливо доводить відставання установ освіти, що фінансуються з бюджетів різних рівнів, від сучасних досягнень в галузі управління людськими ресурсами організацій. Водночас, суспільна потреба у підвищенні якості надання освітніх, медичних, адміністративних послуг актуалізує необхідність прискореного реформування сфери публічного управління в напрямку її маркетингації, диджиталізації та імплементації сучасних технологій менеджменту, що в свою чергу, вимагає інноваційних змін як у змістовному наповненні, так і у технологічному забезпеченні функціонала HRM-служб організацій публічного сектору, спрямованого на оновлення їх кадрового потенціала. Внутрішні новації зумовлюють зміну організаційного дизайну підрозділів, відповідальних за своєчасне забезпечення бюджетних установ

кваліфікованим персоналом та регулярне оновлення компетентностей для поточних та перспективних потреб основної діяльності.

Опитування, проведене в квітні 2018 року в он-лайн форматі з метою оцінювання результатів реформування служб управління персоналом органів публічної влади з прийняттям 10 грудня 2015 року Закону України «Про державну службу» у новій редакції та затвердженням 3 березня 2016 року нового Типового положення про службу управління персоналом державного органу, які б мали осучаснити кадрову політику сфери державного та муніципального управління та значно розширити функціональне та технологічне наповнення колишніх відділів кадрів, показало, що, насправді, реальні зміни у діяльності служби персоналу відчували лише 20 % держслужбовців, тоді як 59 % респондентів не відчували суттєвих змін у функціоналі, а ще 21 % опитаних затруднилися відповісти. При цьому, «споживачі» послуг HR-служби в органах державного управління на місцях найбільше очікують на покращення наступних завдань служби управління персоналом:

- професіоналізація та розвиток персоналу – 78,5 % опитаних вказали на це;
- підбір персоналу – 66,5 % опитаних;
- укомплектація штату – 40,9 %;
- використання інформаційних технологій в менеджменті персоналу – 28,2%;
- вирішення проблеми плинності кадрів – 23,8 %;
- зниження рівня корумпованості влади – 15,2 % [213].

В результаті проведеного нами опитування в закладах середньої освіти найчастіше використовуються технології розвитку персоналу (тренінги, дистанційне навчання, коучинг) – про це вказали 6 з 7 респондентів – представників шкіл, на другому місці за частотою використання – технології пошуку персоналу (3 з 7 опитаних шкіл). Проте зовсім не згадувались технології оцінювання персоналу, технології оптимізації персоналу, спрямовані на підвищення ефективності діяльності освітніх установ, раціональне використання бюджетних коштів, гнучкого використання наявного людського ресурсу у відповідності до поточних та перспективних потреб закладів освіти. Причиною цього, є, не тільки архаїчність

вітчизняного трудового законодавства, яке ставить на шляху лізингу, аутсорсингу та аутстафінгу персоналу багато нормативно-організаційних перепон, але й нерозвиненість систем менеджменту персоналу установ загальної та професійної освіти.

Розглянемо можливості трансформації HR-служби установи вищої освіти на прикладі відділу кадрів Донецького національного університету імені Василя Стуса. На початок 2020 року HRM-функції в університеті розподілені між сімома структурними підрозділами та лінійними керівниками (рис. 3.13). Фактично HR-служба, представлена відділом кадрів, повноцінно виконує лише функцію кадрового діловодства. Недостатньо автоматизована база даних співробітників та здобувачів потребує чотирьох спеціалістів з кадрового адміністрування: 3 – для ведення обліку та документування кадрових переміщень 700 працівників університету, 1 – для обліку здобувачів університету. Начальник відділу кадрів та його заступник виконують, крім функцій регулярного менеджменту у відділі, функції пошуку, відбору та організаційної адаптації навчально-допоміжного, адміністративно-управлінського, адміністративно-господарського персоналу та збору та розрахунку вручну HR-аналітики в процесі моніторингу процесу реалізації кадрової стратегії та виконання ключових показників діяльності університету.

За такого розподілу повноважень та функціональних завдань не потрапляють в зону керованості жодного підрозділу функції навчання, кар'єрного та професійного розвитку неосновного персоналу (навчально-допоміжного, адміністративно-управлінського та господарських служб), а функції управління ефективністю та оцінювання персоналу (KPI-оцінювання адміністративно-управлінського персоналу та рейтингування ПВС) виконуються відділом, відповідальним за якість освіти, із достатньо великим за обсягом основним функціональним завданням – методичним, організаційним забезпеченням та контролем якості вищої освіти, процедур акредитації та ліцензування.

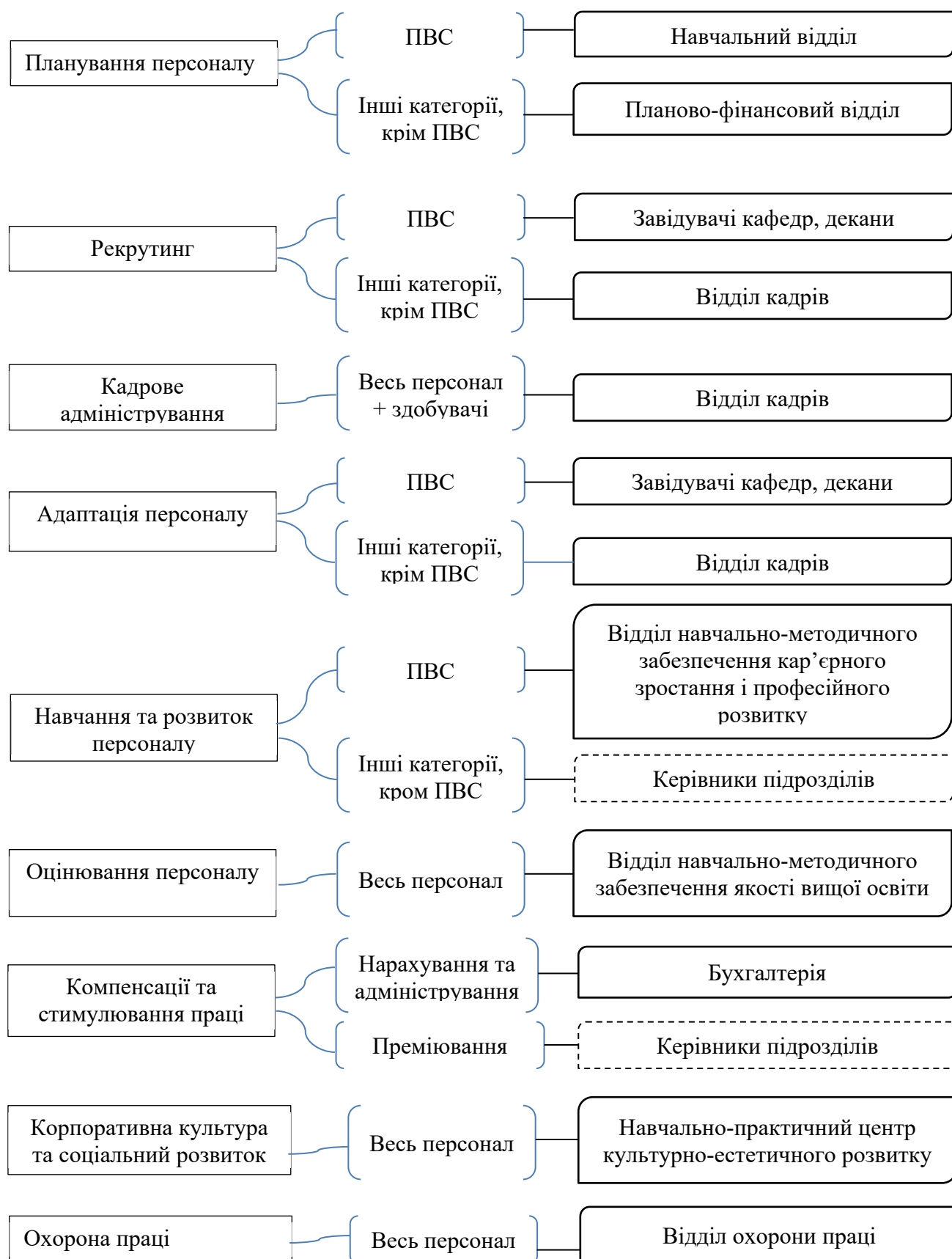


Рис. 3.13. Існуюча функціонально-організаційна структура HR-менеджменту ДонНУ імені Василя Стуса

Відповідно до дослідження консалтингової корпорації KPMG, проведеного в 2014 році в Росії, у HR-підрозділі локалізовані наступні HR-функції:

Підбір та адаптація персоналу – 97% опитаних компаній;

Кадрове діловодство – 96% компаній;

Навчання та розвиток персоналу – 96% компаній;

HR-аналітика – 96% компаній;

Управління чисельністю та витратами на персонал – 92% компаній;

Адміністрування пільг – 92% компаній;

Оцінка персоналу – 90% компаній;

Внутрішні комунікації – 72% компаній.

Серед HR-функцій, які виконуються іншими підрозділами організацій або винесені на аутсорсинг найчастіше зустрічається:

Розрахунок заробітної плати – 61 % компаній;

Охорона праці – 43 % компаній виносить цю функції поза зони відповідальності HR-підрозділу [214].

Таким чином, практика доводить ефективність виконання розрахункових функцій з оплати праці іншим підрозділам, переважно бухгалтерії, аналогічно досить часто спостерігається винесення функцій з охорони праці в окремий підрозділ.

В умовах нової економіки, як було визначено вище, формується тенденція щодо перенесення функцій HRM на лінійних керівників, які володіють розвиненими HRM-компетентностями. Однак, на нашу думку, таке можливе за умови акумуляції в організації досвіду централізованого та максимально формалізованого процесу рекрутингу, адаптації та оцінювання персоналу, в процесі багатократних ітеграцій яких керівники інформально навчаються HRM-технологіям пошуку, відбору, наставництва, мотивування та оцінювання діяльності та потенціалу членів своїх колективів. При цьому початково всі HRM-процеси мають бути органічно вбудовані в цілісну комплексну систему управління людськими ресурсами організації, яка спрямована на реалізацію її

стратегічних цілей, формуванню задекларованої корпоративної культури, при цьому не руйнуючи потенціал ефективних органічних структур – децентралізованих ініціативних проєктів, що виникають внаслідок адаптації організації до мінливих умов зовнішнього середовища.

Найкраще зазначеним потребам трансформації організаційних структур корпорацій відповідає системна модель, яка передбачає поєднання механістичних і органічних підсистем залежно від вимог ситуації (середовища, цілей, кадрів, технології) та в яких процеси, встановлені як під впливом централізованих розпоряджень, так і на основі неформального пристосування організації до вирішення проблем, що виникають [215].

В Донецькому національному університеті імені Василя Стуса ситуація переміщення із зони збройного конфлікту та відновлення діяльності в новій локації за умов руйнування старої організаційної структури, недостатності кадрового потенціалу (особливо, адміністративних служб) загострила необхідність організаційних змін у відповідності до системної моделі організації.

У відповідності до ознак системної моделі в рамках оновленої HR-служби доцільно сконцентрувати процеси кадрового планування, рекрутингу, кадрового адміністрування, організаційної адаптації, планового навчання та підвищення кваліфікації, щорічного оцінювання персоналу, управління кар'єрою з передаванням функцій нарахування заробітних плат відділу бухгалтерії та децентралізацією виконання окремих HR-процесів за рахунок технологій віддаленого доступу. HR-служба виконуватиме роль єдиного координаційного, методологічного та сервісного центру виконання HR-функцій. При цьому вона має підтримувати організаційно та кадрово реалізацію проєктів ініціативних самокерованих структур (робочих, проєктних груп), діяльність яких сприяє розвитку та підтримці людських ресурсів університету: проєкти внутрішнього корпоративного навчання, підтримки здорового способу життя, розвитку особистісних якостей та soft skills, зміцнення корпоративного духу та культури, екологічної свідомості та соціальні проєкти.

Потенціал необхідних змін криється в керованій автоматизації та цифровізації рутинних операцій виконання HR-функцій. Можливості

програмних продуктів обліку кадрів дозволяють не тільки автоматично формувати кадрові накази, але й отримувати повнофункціональну HR-аналітику, адмініструвати процеси навчання, оцінювання персоналу з використанням технологій віддаленого доступу до процесів всіх суб'єктів навчання та оцінювання. Цифровізація процесів рекрутингу рядового персоналу, організаційної адаптації на основі чат-ботів, процесів оцінювання персоналу дозволить значно скоротити час виконання рутинних операцій та зосередитись на аспектах стратегічного управління людськими ресурсами, розробці механізмів адаптації до змін у соціумі (як за умов пандемії Covid-19) та регуляторній політиці щодо вищої освіти.

На транзакційних операціях, які полягають у посередництві в обміні інформацією між менеджерами та співробітниками щодо навчальних курсів, вакансій, виплат працівникам та консультацій персоналу; доступність в Інтернеті політики та процедур щодо персоналу, таких як дисципліна, скарги та охорона праці; інтерактивні засоби, такі як зміна даних про співробітників, звітність керівництва та запити на основну інформацію про плинність персоналу або ставки оплати праці; і, по-четверте, корпоративне надання Інтернету інформації про вакансії та можливості кар'єрного росту, доступну для осіб, що не входять до організації, можна зекономити від 60 до 80 відсотків робочого навантаження на HR-службу завдяки їх автоматизації та цифровізації [216, с. 125].

Принципово новою та перспективною функцією HR-служби в університеті може стати система управління талантами, що передбачає пошук, залучення, використання розвиток та утримання в організації людей з унікальним набором компетентностей та високим потенціалом розвитку (HiPo). Для них мають формуватися індивідуальні програми професійного та кар'єрного розвитку, системи компенсацій та пільг. При цьому мова йде не тільки про співробітників університету, але й про здобувачів вищої освіти. Саме університети є своєрідними інкубаторами талантів серед молоді, яка знайде свою реалізацію в реальному секторі економіки. Завдання університетів – вчасно помітити талант, створити найсприятливіші можливості його розвитку під час академічного та практичного

навчання, допомогти спланувати оптимальну освітню та кар'єрну траєкторію для оптимальної капіталізації досвіду та навичок. Особливістю управління талантами з кола здобувачів є те, що університети, на відміну від традиційних корпорацій, не втрачають людський капітал при уході таланту з організації: часто випускники, зробивши кар'єри в різних компаніях, повертаються в *alma mater* для здобуття вищих рівнів освіти, реалізації наукових кар'єр, проведення спільних наукових досліджень, реалізації освітніх, просвітницьких, соціальних проєктів, пошуку персоналу для своїх організацій, та участі в процесах забезпечення якості вищої освіти у якості стейкхолдерів. Наявність успішних талановитих випускників підвищує рейтинг університету та сприяє його сталому розвитку.

За даними досліджень порталу *Hurta*, запровадження автоматизованої HR-системи дозволило заощадити 43% робочого часу [217] .

В дослідженні E. Parry & Sh. Tyson (2011) були відібрані 10 організацій, які впровадили електронний HRM за рік до цього з ряду галузевих секторів, на різних етапах впровадження е-HRM та з різними системами та досвідом е-HRM, де в період з червня 2006 р. по січень 2007 р. проводились співбесіди зі старшими спеціалістами з управління персоналом (включаючи тих, хто відповідає за впровадження електронного управління персоналом) та користувачами електронного HRM, а також менеджерами та працівниками, де вони були безпосередніми користувачами системи, збирали та утримували відповідну документацію та данні. Загалом було проведено 70 інтерв'ю та п'ять фокус-груп. Дев'ять з десяти опитаних організацій заявили про скорочення трансакційних витрат часу, проте далеко не всі вимірювали отриману економію. Корпорація *Cancer Research UK* (3500 співробітників) заявила про те, що розрахунок компенсаційних виплат при звільненні чи виходу в декретну відпустку за впровадженого е-HRM став займати 5 хвилин замість 2 годин раніше (скорочення трудовитрат на 95,8 %), процес рекрутингу – 1,5 місяця замість 3 місяців раніше. *Norwich Union* (з чисельністю персоналу 33 тис осіб) завдяки *Oracle HR system* з широким самообслуговуванням співробітників щодо ведення особистих даних, перегляду платіжних листів, проханнями про відпустки та

реєстрації відсутності, менеджментом для навчання та розвитку, порівняння рейтингів заробітної плати та ефективності, розрахунку зарплат скоротила 4 штатних одиниці персоналу, заощадивши 120 тис фунтів стерлінгів, та обсяги паперу, заощадивши 100 тис фунтів стерлінгів. Однак проведені дослідження не виявило серйозних доказів переходу HR-служби до більш стратегічної ролі або посилення участі кадрових службовців у бізнес-стратегії [218].

Дослідники електронного HRM Н. Ruël, Т. Bondarouk, J. K. Looise вказують, що у всіх випадках електронне управління персоналом переважно розглядається як необхідний інструмент, що допомагає здійснити інтеграцію управління персоналом із новою (переглянутою) стратегією, структурою та культурою компанії шляхом централізації та стандартизації кадрової політики та практик, а з іншого – децентралізації їх виконання. В Belgacom 67 % всіх записів HR-даних проходять через самообслуговування працівника, завдяки чому відбулося покращення рівня задоволеності співробітників кадровою службою з 4,39 до 4,93 (за п'ятибальною шкалою) за один рік. При цьому централізована HR-служба перестає відігравати роль контролера, передаючи відповідальність лінійним менеджерам, а стає їх консультантом, що дозволяє скоротити штат підрозділу пільг та компенсацій в 2 рази [219].

Орієнтуючись на ці значення, можемо запропонувати наступні структурні зміни в трудовитратах служби персоналу університету: виконання функцій кадрового адміністрування персоналу та здобувачів вищої освіти, які зараз виконують 4 фахівця, при скороченні трудовитрат на 40% за рахунок впровадження готової комплексної або удосконалення існуючої HRIS в напрямку децентралізації введення даних через персональні електронні кабінети, потребуватиме надалі 2,5 штатних одиниць інспекторів з кадрів.

В дослідженні В. Б. Василюка здійснено порівняльний огляд функціональних можливостей найрозповсюдженіших інформаційних систем HRM та надано рекомендації щодо доповнення стандартних HRIS для використання в закладах вищої освіти можливостями збирання, обробки та зберігання інформації (показників) за виконанням науково-дослідної роботи,

наприклад, активності публікації і індексу цитування робіт співробітників, стажувань та підвищення кваліфікації у провідних наукових центрах аспірантів, викладачів, інженерно-технічних працівників; міжнародної діяльності і мобільності, участі співробітників у виконанні науково-технічних і освітніх програм, в тому числі міжнародних; членства співробітників у наукових організаціях, радах, редколегіях різного рівня, тощо [220]. Враховуючи, що подібні дані вже акумулюються Єдиною державною електронною базою з питань освіти, доповнення цим модулем власних HRIS є логічним та актуальним.

Вивільнені людські ресурси слід переорієнтувати на виконання стандартних HR-функцій, які зараз виконує керівник відділу кадрів – рекрутинг персоналу для підрозділів адміністрації (0,5 ставки), адміністрування навчання та розвитку персоналу, централізувавши ці функції в HR-підрозділі. Керівник HR-підрозділу має займатися вирішенням стратегічних питань – плануванням людських ресурсів разом з ректоратом та керівниками кафедр, оцінюванням прогресу досягнення стратегічних цілей та вкладу персоналу в це через систему KPI-оцінювання, консультуванням лінійних керівників з питань управління персоналом. В перспективному розподілі часу на виконання функцій керівником HR-служби можна орієнтуватися на еталонну структуру витрат часу HR-еліт, побудовану в результаті опитування 21 HR-директорів британських та транснаціональних компаній, серед яких є і два університети – Університет Честера та Вестмінстерський університет (рис. 3.14)



Рис. 3.14. Розподіл часу на виконання функціональних завдань керівниками HR-підрозділів зарубіжних компаній та ТНК [221]

Заступник керівника HR-відділу університету як організації, яка в умовах нової економіки є основним виробником людського капіталу, має виконувати важливу для університетів функцію адміністрування навчання та підвищення кваліфікації персоналу, а також управління талантами на основі створеного сайту – порталу розвитку персоналу. Поточна та оновлена функціональна структура HR-відділу з розподілом трудовитрат за HR-функціями представлена на рис. 3.15.

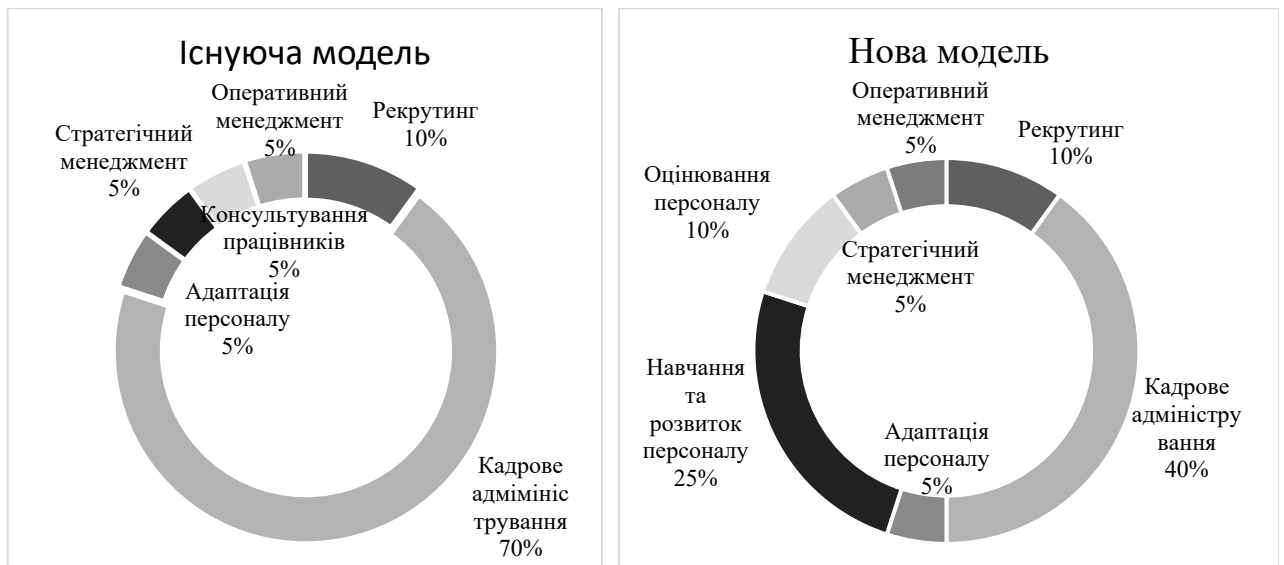


Рис. 3.15. Існуюча та запропонована в результаті системної діджиталізації HR-менеджменту функціональна модель HR-служби університету

Нова функціональна модель HR-служби університету передбачає методологічну та організаційну централізацію основних HRM-функцій на основі децентралізації введення даних через особисті кабінети користувачів (для автоматичного формування кадрових наказів, таблицю обліку робочого часу, розрахунку зарплат, управління оцінкою персоналу та атестаціями), модулі самообслуговування (замовлення та виготовлення довідок для співробітників), калькуляторів розрахунку стажу, програмного продукту для рекрутингу (синхронізація з аккаунтами університету на сайтах роботи, зберігання резюме та бази кандидатів, призначення співбесід, тестувань та інших оцінювань, автоматизована комунікація з кандидатами), чат-ботів адаптації, порталу навчання та розвитку, модулів централізованої HR-аналітики. Завдяки системній

автоматизації та діджиталізації HRM-функцій з'являться можливості стратегічного розвитку людських ресурсів університету.

Висновки до розділу 3

Подальша автоматизація та стрімке удосконалення алгоритмів, штучного інтелекту вже зараз спричиняють витіснення живої праці зі сфери суспільного виробництва, тенденції до сплюснення організаційних структур, їх перетворення на тимчасові мережеві проектні структури, на нашу думку, буде вивільняти HR-менеджмент великих корпорацій, особливо тих, хто виконує традиційні функції, хоча роль HRM у забезпеченні цифрової трансформації бізнесу, нині посилюється через їх здатність та призначення знаходити IT-таланти всередині та ззовні; брати активну участь у формуванні цифрової організаційної культури через вплив на робочі завдання та особисті потреби, використання сучасних HR-методик та успішних HR-практик; забезпечувати ефективні комунікації, в т. ч. через цифрові та соціальні канали; реалізовувати програми розвитку компетентностей персоналу.

В подальшому розгортанні трансформаційних процесів нової економіки очікується збільшення армії фрілансерів, дистанційних працівників, самозайнятих осіб та подальше її зростання з огляду на взаємні вигоди для роботодавців та працівників, що, на нашу думку, спричинить необхідність перенесення HR-компетентності безпосередньо на людину – виконавця робіт.

В умовах структурних трансформацій економіки логічно передбачити посилення *«компетентнісних розривів»* як критичного неспівпадіння змісту, структури та/або рівня розвиненості компетентностей носіїв людського капіталу, які виступають суб'єктами професійної, соціальної, управлінської взаємодії та спричиняють семантичні, ціннісні, стилістичні, соціально-культурні та статусні комунікаційні бар'єри на шляху до ефективної сільної діяльності.

В контексті прогнозованих трендів в розвитку нової економіки визначено три значних компетентнісних розриви, ризик посилення яких буде інтенсифікуватись з розвитком індустрії 4.0:

- 1) розриви в HRM-компетентностях як лінійних керівників, так і фрілансерів, які будуть частіше з'являтися на ринку праці;
- 2) розриви в рівнях цифрової компетентності між поколіннями та професійними групами працівників»;
- 3) розриви в рівнях розвитку підприємницької компетентності у менеджерів організацій публічного управління: органів державного та муніципального управління, державних та комунальних підприємств, некомерційних закладів освіти та охорони здоров'я, культури та мистецтв.

В розділі запропоновані шляхи скорочення визначених компетентнісних розривів в розвитку HRM-технологій в новій економіці на її макро-, мета- та мікрорівнях.

Активне запровадження цифрових HR-технологій передбачає організацію робочого середовища, яке стимулює високу продуктивність праці, використовує сучасні комунікаційні інструменти та сприяє залученню співробітників до активної співпраці на всіх рівнях управління, забезпечення комфортної та відповідної до цільових функцій діяльності всіх команд та кожного окремого фахівця. *Інформаційна екосистема управління персоналом представляє собою синергетичну сукупність технологій управління людськими ресурсами та засобів їх реалізації з можливостями оптимального використання внутрішніх та зовнішніх інформаційних ресурсів та здійснення динамічних комунікацій між всіма компонентами системи.*

Реалізація інформаційної екосистеми управління персоналом потребує наявності високого рівня готовності суб'єктів управління до впровадження сучасних HRM-технологій. В розділі розроблено індикативну таксономічну модель рівня готовності до запровадження (удосконалення) HRM-технологій на підприємстві за показниками трьох критеріїв готовності: операційно-діяльнісний, змістовно-мотиваційний, інформаційно-когнітивний. Розрахунки за

моделлю на результатах опитувань працівників підприємств та організацій різних секторів економіки дозволив виявити інтегральні рівні готовності та побудувати їх профілі готовності за трьома критеріями, а також визначити вектори розвитку HRM-технологій та обрати з них першочерговий методом попарних ієрархій. За визначеними показниками, можна зробити висновок, що розпочинати запровадження HRM-технологій доцільно з процесів навчання, трансформації управлінських процесів та рівня кваліфікації HR-менеджерів.

Достатньо низькими виявилися значення інтегрального показника готовності до впровадження сучасних HRM-технологій в освітніх установах за рахунок низьких рівнів значень показників операційно-діяльнісного критерію готовності, тому в роботу запропоновано нову функціональної модель HR-служби університету на основі автоматизації рутинних облікових операцій, децентралізації ведення даних через особисті кабінети користувачів з метою вивільнення людських ресурсів для розвитку сучасних HRM-технологій навчання й оцінювання персоналу, управління талантами та вирішення завдань стратегічного управління людськими ресурсами.

ВИСНОВКИ

У дисертаційній роботі на теоретичному й практичному рівнях вирішене важливе наукове завдання, яке полягає у поглибленому науково-методичному обґрунтуванні теоретико-методологічних засад та розробки науково-практичних рекомендацій щодо розвитку та впровадження HRM-технологій в новій економіці.

Основні висновки, отримані в процесі дослідження, полягають у такому:

1. Аналіз та узагальнення наукових підходів та результатів досліджень українських та закордонних вчених з проблематики HR-менеджменту та нової економіки та авторське бачення стали підставою для обґрунтування змісту базових категорій дослідження. HRM-технології в новій економіці визначені як комплекс інноваційних методів й інструментів менеджменту персоналу, регламентованих процедурами, принципами, технічними та особистісними засобами їх впровадження, які надійно забезпечують досягнення заданих результатів в сфері управління людськими ресурсами організації в процесах вирішення актуальних бізнес-завдань відповідно до цільових стратегій розвитку. Обґрунтовано доцільність введення до наукового обігу категорії «об'єктні поля цифровізації HRM-технологій» як множину об'єктів (HR-процесів, HR-процедур), що можливо та доцільно реалізовувати з використанням інформаційно-комунікаційних технологій. Термін «межі цифровізації» охоплює сукупність HR-процедур та цілих HRM-технологій, які неможливо та / або недоцільно здійснювати із застосуванням інформаційно-комунікаційних технологій на даному конкретному етапі розвитку економіки та суспільства.

2. Шляхом поєднання атрибутивних ознак HRM-технологій в новій економіці з класифікацією їх за функціональною ознакою розроблено теоретико-методичну модель систематизації інструментарію кадрового менеджменту у форматі карти HRM-технологій, ідея та мета якої полягає у формуванні поля для вибору HR-інструментарію, релевантного актуальним бізнес-завданням та комплексу зовнішніх та внутрішніх можливостей їх реалізації, адаптованих до

специфічних умов використання в новій економіці на основі обґрунтування принципів, методів та інструментів управління відповідно до вирішуваних бізнес-завдань, стратегічних цілей, рівня управління. Карта розкриває зміст тридцяти п'яти HRM-технологій, згурпованих за функціональною ознакою: технології планування та оптимізації персоналу; технології пошуку; технології відбору персоналу; технології адаптації персоналу; технології розвитку персоналу та управління талантами; технології оцінювання та управління ефективністю персоналу; технології мотивування персоналу.

3. Аналіз переліків індикаторів формування нової економіки, які наводяться в науковій літературі, показав, що приблизно третина з них пов'язані з людським чинником виробництва. У відповідності до предмету дослідження у другому розділі проаналізовані тенденції значень дев'яти HR-індикаторів розвитку нової економіки в країнах світу та в Україні. Виявлено наступні тенденції: незважаючи на певні асиметричні тенденції в секторальній структурі зайнятості населення, в Україні обумовлено перехід до постіндустріальної моделі економіки за індикатором структурних зрушень в зайнятості економічно активного населення: чисельність зайнятих в промисловості та будівництві зменшилась у 3,22 рази, в первинному секторі – скоротилась на 31,5% за період з 1990 по 2019 рр., тоді як в третинному секторі – зросла на 8,7%, а в четвертинному секторі – зросла в 7,7 разів; аналіз темпів зростання продуктивності праці в країнах нової економіки не підтвердив гіпотезу про значне їх прискорення з останньої чверті XX ст., що може бути пояснене можливістю недооцінення (особливо на етапі зародження нової економіки) створення вартості та обсягів фактичного використання нових факторів виробництва.

4. Обґрунтовано зміст категорії «компетентнісний розрив», який визначається як критичне неспівпадіння змісту, структури та / або рівня розвиненості компетентностей носіїв людського капіталу, які виступають суб'єктами професійної, соціальної, управлінської взаємодії та спричиняють семантичні, ціннісні, стилістичні, соціально-культурні та статусні комунікаційні

бар'єри на шляху до ефективної спільної діяльності. У контексті прогнозованих трендів в розвитку нової економіки визначено три значних компетентнісних розриви, ризик посилення яких буде інтенсифікуватись з розвитком індустрії 4.0: розриви в HRM-компетентностях як лінійних керівників, так і фрілансерів, які будуть частіше з'являтися на ринку праці; розриви в рівнях цифрової компетентності між поколіннями та професійними групами працівників; розриви в рівнях розвитку підприємницької компетентності у менеджерів організацій публічного управління: органів державного та муніципального управління, державних та комунальних підприємств, некомерційних закладів освіти та охорони здоров'я, культури та мистецтв. Запропоновані шляхи скорочення визначених компетентнісних розривів в розвитку HRM-технологій в новій економіці на її макро-, мета- та мікрорівнях.

5. Активне запровадження цифрових HR-технологій передбачає організацію робочого середовища, яке стимулює високу продуктивність праці, використовує сучасні комунікаційні інструменти та сприяє залученню співробітників до активної співпраці на всіх рівнях управління, забезпечення комфортної та відповідної до цільових функцій діяльності всіх команд та кожного окремого фахівця. Інформаційна екосистема управління персоналом представляє собою синергетичну сукупність технологій управління людськими ресурсами та засобів їх реалізації з можливостями оптимального використання внутрішніх та зовнішніх інформаційних ресурсів та здійснення динамічних комунікацій між всіма компонентами системи.

6. Реалізація інформаційної екосистеми управління персоналом потребує наявності високого рівня готовності суб'єктів управління до впровадження сучасних HRM-технологій. Розроблено індикативну таксономічну модель для визначення рівня готовності до запровадження (удосконалення) HRM-технологій на підприємстві за показниками трьох критеріїв готовності: операційно-діяльнісний, змістовно-мотиваційний, інформаційно-когнітивний. Апробація моделі у поєднанні з результатами опитувань працівників стали підставою для виявлення інтегрального рівня готовності та побудови профілів

готовності за трьома критеріями. На цій основі визначено вектори розвитку HRM-технологій та проведено пріоритизацію методом попарних ієрархій. Обґрунтовано пріоритетну роль процесів навчання, трансформації управлінських процесів та рівня кваліфікації HR-менеджерів у запровадженні HRM-технологій.

7. На основі порівняння траєкторії модернізації інституційного середовища HR-менеджменту в комерційних та некомерційних установах з використанням авторської таксономічної моделі встановлено низькі рівні значень показників операційно-діяльнісного критерію готовності персоналу освітньої установи. Запропоновано нову функціональну модель HR-служби університету на основі автоматизації рутинних облікових операцій, децентралізації ведення даних через особисті кабінети користувачів з метою вивільнення людських ресурсів для розвитку сучасних HRM-технологій навчання й оцінювання персоналу, управління талантами та вирішення завдань стратегічного управління людськими ресурсами.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Fritz Machlup. The Production and Distribution of Knowledge in the United States. Princeton: Princeton University Press. 1962.
2. Белл Д. Прихід постіндустріального суспільства. *Сучасна зарубіжна соціальна філософія. Хрестоматія* / Упоряд. В. Лях. К.: Либідь, 1996. С. 194–250.
3. Кастельс Мануель. Информационная эпоха. Экономика, общество и культура. М. : ГУ ВШЭ, 2000. 607 с.
4. Тоффлер Елвін. Третя Хвиля / пер. з англ. А. Євса; ред. пер. В. Шовкун. К.: Видавничий дім «Всесвіт», 2000. 475 с.
5. Иноземцев В. Современное постиндустриальное общество: природа, противоречия, перспективы. М.: Логос, 2000. 302 с.
6. Клодт Х. Нова економіка: форми вияву, причини і наслідки: дослідження Фонду Хайнца Ніксдорфа: Пер. з нім. / Клодт Х. [та ін.] ; кер. і наук. ред. пер. В.В. Рокоча; Інститут світової економіки при Кільському ун-ті. К.: Таксон, 2006. 305 с.
7. Florida R. The Rise of the Creative Class. And How It's Transforming Work, Leisure and Everyday Life. Basic Books, 2002.
8. Деминг У. Э. Новая экономика М.: Эксмо, 2006. 208 с.
9. Геєць В. М. та ін. Україна у вимірі економіки знань / за ред. В. М. Геєць ; Ін-т економіки та прогнозування НАН України. К. : Основа, 2006. 588 с.
10. Нова економіка: сутність та генеза / В. В. Білоцерківець, А. В. Лященко. Д.: Січ, 2007. 221 с.
11. Білоцерківець В. В. Нова економіка: зміст та еволюція: монографія. Дніпропетровськ: Січ, 2013. 365 с.
12. Чухно А. А. Постіндустріальна економіка: теорія, практика та їх значення для України. К.: Логос, 2003. 631 с.
13. Колот А. М., Кравчук О. І. Людина і нова економіка: теоретико-методологічний аналіз взаємодії та домінант розвитку. *Економічна теорія*. 2015. № 1. С. 5–25.

14. Яремко Л. А. «Нова економіка» та інноваційний розвиток. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2011. №3. Т. 1. С. 25–30.
15. Живко М. А. Пріоритети нової економіки як базис постіндустріального розвитку європейської цивілізації. *Проблеми інноваційно-інвестиційного розвитку*. 2018. № 15. С.13–23.
16. Лаушкін О. М. Особливості трансформації зайнятості у новій економіці. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер.: Економічні науки*. 2014. Вип. 6(4). С. 141–144. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu_en_2014_6\(4\)__36](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu_en_2014_6(4)__36). Дата звернення: 19.05.2017.
17. Чирак І. М. Нова економіка: навч. посіб. Тернопіль: ТНЕУ, 2016. 236с. URL: <http://dspace.tneu.edu.ua/bitstream/316497/25099/1/Нова%20економіка%20навч%20посібник.pdf>. Дата звернення: 03.07.2018.
18. Цикли Кондратьєва. URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/Цикли_Кондратьєва Дата звернення: 05.07.2018.
19. Цифровізація економіки України, трансформаційний потенціал: монографія / В. П. Вишневський, О. М. Гаркуненко, С. І. Князєв, Д. В. Липницький, В. Д. Чекіна; за заг. ред. В. П. Вишневського та С. І. Князєва; НАН України, Інститут економіки промисловості. Київ: Академперіодика, 2020. 188 с.
20. Геєць В. М. «Інноваційна Україна – 2020»: основні положення Національної доповіді (стенограма наукової доповіді на засіданні Президії НАН України 13 травня 2015 р.). *Вісник Національної академії наук України*. 2015. № 7. С. 14–22. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vnanu_2015_7_5 Дата звернення: 06.07.2018.
21. Чорна Л. О., Зачоса О. Д. Механізм управління розвитком людського капіталу за умов активізації економіки знань. *Економіка і держава*, 2017. № 3. С. 36-38.
22. Дороніна О. А. Формування парадигми сучасної кадрової політики як підґрунтя соціально–економічного зростання. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2015. № 10. С. 132–136.

23. Шаульська Л. В. та інш. Антикризова стратегія розвитку України: соціально-економічні, фінансові та глобальні виклики: за заг. ред. А. В. Сидорової. Вінниця: Нілан, 2016. 327 с.
24. Управління персоналом: підручник / [В. М. Данюк, А. М. Колот, Г. С. Суков та ін.] ; за заг. та наук. ред. к.е.н., проф. В. М. Данюка. К.: КНЕУ; Краматорськ: НКМЗ, 2013. 666 с.
25. Захарчин Г. М. Управління персоналом: навч. посібник / Г. М. Захарчин, Л. Р. Струтинська, Н. П. Любомудрова, Р. О. Винничук. Львів: Видавництво Львівської політехніки. 2013. 260 с.
26. Діщенко Т. В. Персонал підприємства як важливий елемент конкурентоспроможності підприємства. *Управління розвитком*. 2013. № 23. С. 3–5. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Uproz_2013_23_3. Дата звернення:
27. Зомчак Л., Вдовин М. Нова економіка в контексті нелінійних економічних підходів. *Вісник Львівського університету. Серія економічна*. 2012. Випуск 48. С. 212.
28. Strategies for the New Economy Skills as the Currency of the Labour Market January 2019 in collaoration with Willis Towers Watson URL: http://www3.weforum.org/docs/WEF_2019_Strategies_for_the_New_Economy_Skills.pdf (access date:20.12.2019)
29. Шаульська Л. В. Людські ресурси нової економіки: ключові компоненти та ефективність регулювання. *Економіка і організація управління*. 2018. № 4 (32).С. 7-15.
30. Блакита Г. В., Чорна Л. О. та інші Моделювання стратегічних карт розвитку організації: монографія. Вінниця: ВТЕІ, 2012. 312 с.
31. Гуцуляк Н. П. Персонал як стратегічний ресурс діяльності підприємства в умовах нової економіки. *Вісник соціально-економічних досліджень : зб. наук. праць / За ред. М. І. Зверькова (голов. ред) та ін. Одеса : Одеський національний економічний університет*. 2019. № 2–3 (70–71). С. 63–71.

32. Kelly K. New Rules for the New Economy Radical strategies 10 for a conned world URL: <https://kk.org/mt-files/books-mt/KevinKelly-NewRules-withads.pdf> (access date:20.12.2019)
33. Мамонтова Н. А. Огляд теорій вартості. *Вісник Хмельницького національного університету*, 2009, № 3, Т. 1. URL: http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2009_3_1/pdf/128-132.pdf
34. Електронна комерція. URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/Електронна_комерція
35. Дэйв Ульрих, Уэйн Брокбэнк. HR в борьбе з конкурентное преимущество. М.: Претекст, 2007. 350с.
36. 2020 HR Statistics: Job Search, Hiring, Recruiting & Interviews. URL: <https://zety.com/blog/job-search-statistics> (access date: 05.06.2020).
37. Performance Management in Human Resource Management URL: <https://arrow.tudublin.ie/buschmanbk> (access date:20.12.2019).
38. Козлова Т. Пишем «Историю HR-профессии». HR-Лига. 2013. URL: <https://hrliga.com/index.php?module=profession&op=view&id=1533> Дата звернення: 14.02.2020.
39. Портал української мови та культури. URL: <https://slovnyk.ua/index.php?swrd=технологія> Дата звернення: 14.02.2020.
40. Вікі-сторінка «Технологія». URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/Технологія>. Дата звернення: 14.02.2020.
41. Томашевський О. М., Цегелик Г. Г., Вітер М. Б., Дубук В. І. Інформаційні технології та моделювання бізнес-процесів. Навчальний посібник. К.: Видавництво «Центр учбової літератури», 2012. 296 с.
42. Перелік термінів на сайті Верховної ради України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/term/30271>. Дата звернення: 14.02.2020.
43. Гуцуляк Н. П. Сучасні технології управління персоналом. Економіка і організація управління - 2019. №3 (35). С. 111-118
44. Цимбалюк С. О. Технології управління персоналом: навч. посіб. К.:КНЕУ, 2009. 399 с.

45. Ведерніков М. Д., Базалійська Н. П. Інноваційні технології управління персоналом промислового підприємства. *Держава та регіони. Серія : Економіка та підприємництво*. 2018. № 3. С. 72–78. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/drep_2018_3_13. Дата звернення: 26.01.2019.
46. Сочинська–Сибірцева І. М. Розвиток технологій управління персоналом на вітчизняних підприємствах. *Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету*. Економічні науки. 2012. Вип. 21. С. 51–55. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npkntu_e_2012_21_10. Дата звернення: 26.01.2019.
47. Кибанов А.Я. Управление персоналом: учебное пособие. 6-е изд., стер. Москва: КНОРУС, 2018. 202 с.
48. Азарова А. О., Мороз О. О., Лесько О.Й., Романець І. В. Управління персоналом. URL: <http://publish.vntu.edu.ua/txt/601-1.pdf> Дата звернення: 28.01.2019.
49. Технологии управления персоналом в организации. Джерело: <https://www.hr-director.ru/tehnologii-upravleniya-personalom>. Дата звернення: 28.01.2019.
50. David Zinger. Game On: A Primer on Gamification for Managers. URL: <https://www.td.org/magazines/td-magazine/game-on-a-primer-on-gamification-for-managers> Дата звернення: 13.02.2019.
51. Королёва Ю. М. Современные технологии в HR. *Молодой ученый. Международный научный журнал*. № 28 (266). 2019. С. 70–72. URL: <https://moluch.ru/archive/266/61624/> Дата звернення: 05.04.2019.
52. Третьяк О. П. Сучасні персонал-технології у системі управління персоналом підприємства. *Науковий вісник НЛТУ України*. Зб. наук.-техн. праць. 2014. Вип. 24.4 . С. 389–397.
53. Новікова М. М., Мажник Л. О. Технологія управління персоналом: теоретичні та методичні аспекти: монографія; Харк. нац. акад. міськ. госп-ва. Х.: ХНАМГ, 2012. 215 с.

54. Бей Г. В., Серода Г. В. Трансформація HR-технологій під впливом цифровізації бізнес-процесів. Економіка і організація управління. 2019. № 2 (34). С. 93–101.
55. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами: [учебник по программе «Мастер делового администрирования»: пер. с англ.] СПб, 2012. 846 с.
56. Управление человеческими ресурсами / под ред. М. Пула, М. Уорнера. СПб.: Питер, 2002. 1200 с.
57. Gary Dessler. Human Resource Management. Published November 11th 2004 by Prentice Hall, 752 p.
58. Иванова С. Искусство подбора персонала: Как оценить человека за час: Издательство «Alma litteraВильнюс». 2016. 248с.
59. Ветлужских Е. Стратегическая карта, системных подход и KPI. М.: Альпина Бизнес Букс. 2013.
60. Ключков А. К. KPI и мотивация персонала. Полный сборник практических инструментов. Эксмо, 2010. 160с.
61. Bernard Marr. Key Performance Indicators (KPI): The 75 Measures Every Manager Needs to Know. 2012. Pearson UK.
62. Pilbeam, Stephen and Corbridge, Marjorie. People Resourcing Contemporary HRM in Practice. Third edition. Pearson Education Limited. 2016. 604p.
63. Брич В. Я., Нагара М. Б. Коучинг в системі управління людськими ресурсами. Терноп. нац. екон. ун-т. Тернопіль: ТНЕУ, 2018. 187 с.
64. Розділ «Библиотека статей» Спільноти кадровиків та спеціалістів з управління персоналом. URL: <https://hrliga.com>
65. Березин В. В. Информационные технологии в нормировании труда. Human Progress. 2017. Том 3, № 8 URL: http://progress-human.com/images/2017/tom3_8/Berezin.pdf Дата звернення: 16.06.2019
66. Павленко К. О., Шульгіна Т. С., Сучасні технології підбору персоналу. Науковий вісник Херсонського державного університету. 2017. № 23(3). С. 30–33.

67. Опаріна Х. С., Ковальська К. В. Сучасні методи відбору персоналу на підприємстві. *Молодий вчений*. 2015. № 5(2). С. 38–44.
68. Писаревська Г. І. Організація процесу зовнішнього рекрутингу. *Бізнес Інформ*. 2015. № 2. С. 296–301.
69. Ізюмцева Н. В., Інноваційні методи пошуку персоналу. *Економіка та право*. 2017. № 3(48). С. 118–123.
70. Борисюк О. В., Саган М. С., Лізинг персоналу як ефективний метод вирішення проблеми кадрового забезпечення. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2014. Вип. 5(4)., С. 137–140.
71. Матвійчук Н.М. Аутстафінг: стан та проблеми впровадження в Україні *Інноваційна економіка*. 2015. № 5 (60).С. 33–37.
72. Підбір персоналу в цифрову епоху: вектор змін. hh.ua - сайт з пошуку роботи (HeadHunter Україна). 2018. URL: <https://vinnitsa.hh.ua/article/22316>. Дата звернення: 23.06.2019
73. Riya Sand. HR and Cloud Computing: How the Cloud is Transforming HR URL: <https://www.hrtechnologist.com/articles/digitaltransformation/hr-and-cloud-computing-how-the-cloud-is-transforming-hr/>. Дата звернення: 17.09.2019
74. Жуковська В. М. Цифрові технології в управлінні персоналом: сутність, тенденції, розвиток. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. № 2. 2017. С. 13–17.
75. Нагибина Н. І., Щукина А. А. HR-digital: цифровые технологии в управлении человеческими ресурсами. *Интернет-журнал «Наукоедение»*, Т.9. 2017. URL: <http://naukovedenie.ru/PDF/24EVN117.pdf>
76. 2018 Deloitte Global Human Capital Trends. (2018). С. 1–70. URL: <https://www2.deloitte.com/ua/uk/pages/human-capital/articles/human-capital-trends-2018.html>, (2018)
77. Щирба І. Тарифна система як основа оплати праці на підприємстві. *Галицький економічний вісник*. 2009. № 1. С. 57–64.
78. Новак І. М. Структурні зрушення в зайнятості населення України. *Демографія та соціальна економіка*, 2015, № 3 (25). С. 183–198.

79. Зайняте населення за видами економічної діяльності у 2012–2019 роках. URL: http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2014/rp/zn_ed/zn_ed_u/zn_ed_2013_u.htm. Дата звернення: 18.05.2020.

80. Зайняте населення за видами економічної діяльності у 2000–2012 рр. URL: http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2014/rp/zn_ed/zn_ed_u/zn_ed_2012_u.htm. Дата звернення: 18.05.2020.

81. Україна експортує сільгосппродукцію у понад 190 країн світу – Мінагропрод. URL: <https://www.unian.ua/economics/agro/1860954-ukrajina-eksportue-silgospproduktsiyu-u-ponad-190-krajin-svitu-minagroprod.html>. Дата звернення: 20.05.2020.

82. Данилишин Богдан. Чи може Україна продовжувати нарощувати експорт сільгосппродукції? URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/2785567-ci-moze-ukraina-prodovzuvati-narosuvati-eksport-silgospprodukcii.html>. Дата звернення: 20.05.2020.

83. Bhaskar Chakravorti , Ajay Bhalla and Ravi Shankar Chaturvedi. Which Countries Are Leading the Data Economy? Harvard Business Review. January 24, 2019. URL: <https://hbr.org/2019/01/which-countries-are-leading-the-data-economy>. Дата звернення: 23.05.2020.

84. GDP per hour worked. OECD Data. URL: <https://data.oecd.org/lprdt/gdp-per-hour-worked.htm>. Дата звернення: 03.06.2020.

85. Productivity. OECD Library. URL: https://www.oecd-ilibrary.org/economics/gdp-per-hour-worked/indicator/english_1439e590-en Дата звернення: 03.06.2020.

86. Ринок праці 2019: ріст 20 % й ажіотаж навколо податків URL: <https://dou.ua/lenta/articles/jobs-and-trends-2019/?from=doufp>. Дата звернення: 04.06.2020.

87. Підгайна Є. Фізична карта ІТ-світу: хто найбільше заробляє на новітніх технологіях. URL: <https://mind.ua/publications/20179545-fizichna-karta-it-svitu-hto-najbilshe-zaroblyae-na-novitnih-tehnologiyah> Дата звернення: 04.06.2020.

88. Статистичний бюллетень «Використання інформаційно-комунікаційних технологій на підприємствах України». URL: http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/publinform_u.htm Дата звернення: 05.06.2020.

89. Статистичний бюллетень «Основні показники діяльності вищих навчальних закладів України». URL: http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/Arhiv_u/15/Arch_vnz_bl.htm. Дата звернення: 05.06.2020.

90. Вища освіта в Україні. URL: http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2005/osv_rik/osv_u/vysh_osvita/arch_vysh_osvita.htm. Дата звернення: 05.06.2020.

91. Дослідження сфери освіти в Україні: До більшої результативності, справедливості та ефективності (РЕЗЮМЕ3) / World Bank Group. URL: <http://documents1.worldbank.org/curated/en/790931568661644788/pdf/Overview.pdf>. Дата звернення: 07.06.2020.

92. Україна увійшла до ТОП-50 рейтингу держав за якістю вищої освіти. URL: <http://vnz.org.ua/statti/9231-top-50-rejtyng-jakist-vyschoyi-osvity>. Дата звернення: 07.06.2020.

93. Global Health Expenditure Database from World Health Organization. URL: <https://apps.who.int/nha/database/ViewData/Indicators/en> Дата звернення: 10.06.2020.

94. Government expenditure on education as % of GDP (%). URL: <https://data.worldbank.org/indicator/SE.XPD.TOTL.GD.ZS> Дата звернення: 10.06.2020.

95. Research and development expenditure (% of GDP). URL: <https://data.worldbank.org/indicator/GB.XPD.RSDV.GD.ZS> Дата звернення: 10.06.2020.

96. The New Economy Drivers and Disrupters Report: Tracking the Forces Threatening the World's Hottest Economies. 29th October 2019. URL: <https://www.bloomberg.com/graphics/2019-new-economy-drivers-and-disrupters/> Дата звернення: 11.06.2020.

97. Видатки зведеного бюджету України / Мінфін України. URL:<https://index.minfin.com.ua/ua/finance/budget/cons/expense/> Дата звернення: 11.06.2020.
98. Національна доповідь про стан і перспективи розвитку освіти в Україні / Нац. акад. пед. наук України ; [редкол.: В. Г. Кремень (голова), В. І. Луговий (заст. голови), А. М. Гуржій (заст. голови), О. Я. Савченко (заст. голови)] ; за заг. ред. В. Г. Кременя. Київ: Педагогічна думка, 2016. 448 с.
99. Добрынин А. И., Дятлов С. А., Цыренова Е. Д., Человеческий капитал в транзитивной экономике. СПб.: Наука, 1999. 307с.
100. Колот А., Герасимчук О. Сфера праці в умовах глобальної соціоекономічної реальності 2020: виклики для України. URL: <http://library.fes.de/pdf-files/bueros/ukraine/16344.pdf> Дата звернення: 21.10.2020.
101. Колот А. М., Герасименко О. О. Цифрова трансформація та нові бізнес-моделі як детермінанти формування економіки нестандартної зайнятості. *Business Perspectives: Social and Labour Relations: Theory and Practice*, Volume 10, Issue 1, 2020. DOI: [http://dx.doi.org/10.21511/slntp.10\(1\).2020.06](http://dx.doi.org/10.21511/slntp.10(1).2020.06)
102. Костриця В. І., Бурлай Т.В. Неформальна та атипова зайнятість як «нова нормальність» у світі та Україні. *Економіка і прогнозування*. 2019, № 1. DOI: <https://doi.org/10.15407/eip2019.01.007>
103. Part-time employment rate. OECD Data. URL: <https://data.oecd.org/emp/part-time-employment-rate.htm>. Дата звернення: 04.07.2020.
104. Labor Force Statistics from the Current Population Survey. U.S.Bureau of Statistics. URL: <https://www.bls.gov/cps/tables.htm#empstat>. Дата звернення: 04.07.2020.
105. Temporary employment. OECD Data URL: <https://data.oecd.org/emp/temporary-employment.htm#indicator-chart> Дата звернення: 05.07.2020.
106. Self employment. OECD Data URL: <https://data.oecd.org/emp/self-employment-rate.htm> Дата звернення: 05.07.2020.
107. Ринок праці України за 2004 рік URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2004/rp/pres-reliz/rp1204.html>. Дата звернення: 05.07.2020.

108. Статистично–аналітичний огляд стану ринку праці у 2005 році URL: http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2005/rp/pres-reliz/pres_2005/pres_2005.htm
Дата звернення: 05.07.2020.

109. Статистично–аналітичний огляд стану ринку праці у 2006 році. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2006/rp/pres-reliz/pres2006/pres2006.htm>.
Дата звернення: 05.07.2020.

110. Статистично–аналітичний огляд стану ринку праці у 2007 році. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/pres-reliz/dop2007.htm>. Дата звернення: 05.07.2020.

111. Статистично–аналітичний огляд стану ринку праці у 2008 році. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2008/rp/pres-reliz/dop2008.htm>. Дата звернення: 05.07.2020.

112. Ринок праці України у 2009 році. URL: http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2009/rp/pres-reliz/dop_2009.htm Дата звернення: 05.07.2020.

113. Ринок праці України у 2010 році. URL: http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2010/rp/pres-reliz/rp_2010.zip Дата звернення: 05.07.2020.

114. Ринок праці України у 2011 році. URL: http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2011/rp/pres-reliz/rp_2011.zip Дата звернення: 05.07.2020.

115. Збірники «Економічна активність населення» 2008-2016 роки. URL: http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/Arhiv_u/11/Arch_ean_zb.htm Дата звернення: 05.07.2020

116. Houres worked. OECD Data. URL: <https://data.oecd.org/emp/hours-worked.htm> Дата звернення: 09.07.2020.

117. Праця України у 2008 році. Статистичний збірник. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/druk/katalog/pracia/Pracsa.zip>. Дата звернення: 09.07.2020

118. Праця України у 2009 році. Статистичний збірник. URL: http://www.ukrstat.gov.ua/druk/katalog/pracia/Pracsa_09.zip. Дата звернення: 09.07.2020

119. Праця України у 2010 році. Статистичний збірник. URL: http://www.ukrstat.gov.ua/druk/katalog/pracia/prU_2010.zip. Дата звернення: 09.07.2020

120. Праця України у 2011 році. Статистичний збірник. URL: http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2012/08_2012/zb_prU_2011.zip. Дата звернення: 09.07.2020

121. Праця України у 2012 році. Статистичний збірник. URL: http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2013/sb/07_13/zb_prU_2012.zip. Дата звернення: 09.07.2020

122. Праця України у 2013 році. Статистичний збірник. URL: http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2015/zb/07/zb_pu14.zip. Дата звернення: 09.07.2020

123. Праця України у 2014 році. Статистичний збірник. URL: http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2015/zb/07/zb_pu14.zip. Дата звернення: 09.07.2020

124. Праця України у 2015 році. Статистичний збірник. URL: http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2016/zb/08/zb_pu15pdf.zip. Дата звернення: 09.07.2020

125. Праця України у 2016 році. Статистичний збірник. URL: http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2017/zb/08/zb_pracia_2016.zip. Дата звернення: 09.07.2020

126. Праця України у 2017 році. Статистичний збірник. URL: http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2018/zb/07/zb_pu2017_pdf.pdf. Дата звернення: 09.07.2020

127. Праця України у 2018 році. Статистичний збірник. URL: http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2019/zb/08/zb_pu2018_pdf.pdf. Дата звернення: 09.07.2020

128. Праця України у 2019 році. Статистичний збірник. URL: http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2020/zb/08/zb_Pracia2019.pdf. Дата звернення: 09.07.2020

129. Coote, Anna; Franklin, Jane; Simms, Andrew (February 2010). 21 hours: Why a shorter working week can help us all to flourish in the 21st century (PDF). London: New Economics Foundation. Archived from the original (PDF) on 9 February 2016. Retrieved 18 October 2016.

130. Williams, Colins C.; Lapeyre Frederic. Dependent self-employment: Trends, challenges and policy responses in the EU. Employment Working Paper No. 228, 2017. ILO: Employment Policy Department URL: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/documents/publication/wcms_614176.pdf Дата звернення: 12.07.2020

131. National Longitudinal Surveys. U. S. Bureau of labor statistics. URL: <https://www.bls.gov/nls/questions-and-answers.htm#anch41> Дата звернення: 12.07.2020

132. Turczynski, Bart. 2020 HR Statistics: Job Search, Hiring, Recruiting & Interviews. URL: <https://zety.com/blog/hr-statistics#mobile-recruiting-statistics>. Дата звернення: 12.07.2020

133. Тренди в оцінці персоналу 2020. SHL Ukraine. Презентація на вебінарі від 21.04.2020.

134. Вікі-сторінка «Автоматизація». URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/Автоматизація>. Дата звернення: 13.07.2020

135. Стратегія Україна 2030E — країна з розвинутою цифровою економікою. Український інститут майбутнього. URL: <https://strategy.uifuture.org/kraina-z-rozvinutoyu-cifrovoyu-ekonomikoyu.html> Дата звернення: 13.07.2020

136. Horizontal and Vertical Integration in Industry 4.0 URL: <https://www.mbtmag.com/business-intelligence/article/13251083/horizontal-and-vertical-integration-in-industry-40>. Дата звернення: 13.07.2020

137. Доповнена реальність або AR-технології. Як це працює? URL: <http://thefuture.news/page1837780.html> Дата звернення: 13.07.2020

138. Виртуальная реальность (VR). URL: <https://www.it.ua/knowledge-base/technology-innovation/virtualnaja-realnost-vr> Дата звернення: 13.07.2020

139. Мороз А. О. Біометричні технології ідентифікації людини. Огляд системи. *Мат. машини і системи*. 2011. № 1. С. 39–45. URL: <http://dspace.nbuv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/83397/06-Moroz.pdf?sequence=1>
Дата звернення: 13.07.2020
140. Reports by Industry. URL: <https://www.grandviewresearch.com/industry/display-technologies>. Дата звернення: 14.07.2020
141. Цифровизация охватила HR. URL: <https://businessrost.ru/tekhnologii/tsifrovizatsiya-okhvatila-hr/> Дата звернення: 14.07.2020
142. Майбутнє настало: робот приймає людину на роботу. URL: <https://www.work.ua/news/ukraine/1225/> Дата звернення: 14.07.2020.
143. Цифровая трансформация HR: Опыт российских компаний. Результаты исследования SAP и Deloitte, представленные на SAP Форуме 2019 URL: http://obzory.hr-media.ru/cifrovaya_transformatsiya_hr_russia Дата звернення: 15.07.2020.
144. Будущее HR: Что отличает пассивного наблюдателя от активного участника. Отчет KPMG. URL: <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/ru/pdf/2019/04/ru-ru-future-of-hr-2019.pdf> Дата звернення: 15.07.2020.
145. Цифрові компетенції як умова формування якості людського капіталу: аналіт. зап. / [В. С. Куйбіда, О. М. Петроє, Л. І. Федулова, Г. О. Андрущук]. Київ: НАДУ, 2019. 28 с.
146. Офіційний сайт МОНУ. URL: <https://mon.gov.ua/ua/news/na-2019>.
Дата звернення: 15.06.2020.
147. Офіційний сайт ВРУ. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/84%D0%B0-91-%D0%BF#Text>. Дата звернення: 15.06.2020.
148. ДССУ. http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2018/zb/09/zb_na_uka_2017.pdf. Дата звернення: 15.06.2020.
149. Новые правила игры в цифровую эпоху Исследование «Делойта» «Международные тенденции в сфере управления персоналом» за 2017 год. URL: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ru/Documents/human-capital/russian/hc-2017-global-human-capital-trends-gx-ru.pdf> Дата звернення: 18.06.2020

150. Будущее HR 2019. Что отличает пассивного наблюдателя от активного участника. URL: <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/ru/pdf/2019/04/ru-ru-future-of-hr-2019.pdf> Дата звернення: 18.06.2020

151. Job search statistics for 2020. URL: <https://zety.com/blog/job-search-statistics>. Дата звернення: 18.06.2020

152. World employment social outlook. Trends 2019. International Labour Office. URL: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms_670542.pdf Дата звернення: 19.06.2020

153. Цифрова трансформація енергетики та житлово-комунального господарства: міф чи реальність. 16 Травня, 2018 від SAP. URL: <https://news.sap.com/ukraine/2018/05/utilities-digital-transformation/> Дата звернення: 19.06.2020.

154. Смірнова О. Яким буде наше майбутнє: прогнози футурологів і наукові відкриття. 03.04.2018. URL: https://blog.allo.ua/ua/yakim-bude-nashe-majbutnye-prognozi-futurologiv-i-naukovi-vidkrittya_2018-04-13/#yakor_09 Дата звернення: 05.03.2020.

155. Туризм будущего: прогнозы футурологов. URL: <https://www.tourprom.ru/news/41499/> Дата звернення: 05.03.2020.

156. Штучний інтелект виявився ефективнішим за копірайтерів: досвід американського банку. URL: <https://www.work.ua/news/ukraine/1208/> Дата звернення: 05.03.2020.

157. Скільки заробила ігрова індустрія за 2019 рік: цікава статистика. URL: <https://senior.ua/articles/sklki-zarobila-grova-ndustry-a-za-2019-rk-ckava-statistika> Дата звернення: 06.03.2020.

158. Божкова К. Как изменился фриланс в Украине за 5 лет: конкуренция, специальности, рейты. URL: <https://ain.ua/2017/03/22/kak-izmenilsya-frilans-v-ukraine-za-5-let-konkurenciya-specialnosti-rejty/> Дата звернення: 06.03.2020.

159. Лучко А. 10 технологий, которые изменят кинематограф. URL: <http://www.lookatme.ru/mag/live/future-research/197241-future-cinema>. Дата звернення: 06.03.2020.

160. Будущее телевидения. Пять технологий, которые могут изменить наше представление о медиа. URL: <https://tech.liga.net/technology/article/buduschee-televideniya-kakim-ego-vidyat-na-krupneyshey-vystavke-ibc-2019/section1#page> Дата звернення: 06.03.2020.

161. Трішчева А. І до ворожки не ходи: майбутнє юридичної професії Юридика газета online. URL: <https://yur-gazeta.com/publications/actual/i-do-vorozhki-ne-hodi-maybutne-yuridichnoyi-profesiyi.html> Дата звернення: 07.03.2020

162. Переклад: чи зможе комп'ютер замінити людину? URL: <https://www.dw.com/uk/переклад-чи-зможе-комп'ютер-замінити-людину/a-50652970> Дата звернення: 07.03.2020.

163. Прогнози майбутнього індустрії краси. URL: <https://krasunia.com/a408640-prognozy-budushego-industrii.html> Дата звернення: 02.04.2020.

164. Головенко М. Наномедицина: досягнення та перспективи розвитку новітніх технологій в діагностиці та лікуванні. *Український науковий портал*. URL: <http://labprice.ua/statti/nanomeditsina-dosyagnennya-ta-perspektivi-rozvitku-novitnih-tehnologiy-v-diagnostitsi-ta-likuvanni/> Дата звернення: 02.04.2020.

165. Ювал Ной Харарі. Homo Deus. Людина божественна. За лаштунками майбутнього / Пер. з англ. О.Дем'янчук. К.: BookChef, 2018. 544 с.

166. Васильков А. Прогноз развития технологий до 2099 года. URL: <https://www.computerra.ru/226917/predictions-of-raymond-kurzweil/> Дата звернення: 02.04.2020.

167. Юрченко О. 5 технологій майбутнього, які проникають в українські школи вже зараз URL: <https://osvitoria.media/experience/5-tehnologij-majbutnogo-yaki-pronykayut-v-ukrayinski-shkoly-vzhe-zaraz/> Дата звернення: 05.04.2020.

168. Сергеева И. Каким будет образование в 2060 году: прогноз Салмана Хана. URL: <https://theoryandpractice.ru/posts/4063-kakim-budet-obrazovanie-v-2060-godu-prognoz-salmana-khana>. Дата звернення: 05.04.2020.

169. The End of Work: The Decline of the Global Labor Force and the Dawn of the Post-Market Era by Jeremy Rifkin. URL: https://en.wikipedia.org/wiki/The_End_of_Work Дата звернення: 12.04.2020.
170. Атлас професій: Майбутнє ринку праці. URL: <http://profatlas.com.ua/future/> Дата звернення: 12.04.2020.
171. Український ринок фрілансу завойовує світ. URL: <https://business.ua/uk/ukrainskyi-rynok-frilansu-zavoiovuie-svit>. Дата звернення: 13.04.2020.
172. Восемь стратегических направлений трансформации HR-службы. E&Y URL: https://www.ey.com/ru_kz/workforce/eight-forces-driving-hr-transformation-right-now. Дата звернення: 13.04.2020.
173. Саліков Ю. А., Логунова И. В., Каблашова И. В. Тенденции изменений в управлении человеческими ресурсами предприятия в условиях цифровой экономики. Вестник ВГУИТ/Proceedings of VSUET, Т. 81, №2, 2019. URL: <https://www.vestnik-vsuet.ru/vguit/article/viewFile/2286/3012>. Дата звернення: 16.04.2020.
174. Жавела К. А., Жавела А. К. Сучасні концепції та інноваційні технології в системі управління персоналом. Інвестиції: практика та досвід. 2019. № 22. С. 73–78. DOI: 10.32702/2306-6814.2019.22.73 URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/22_2019/14.pdf Дата звернення: 16.04.2020.
175. Lee S. How many HR employees should one company hire? URL: <https://www.cultureamp.com/blog/how-many-hr-employees-should-one-company-hire/>. Дата звернення: 17.04.2020.
176. HR Jobs Pulse. URL: <https://www.shrm.org/hr-today/trends-and-forecasting/labor-market-and-economic-data/Pages/HR-Jobs-Pulse-Survey.aspx> Дата звернення: 17.04.2020.
177. Want Your Business to Thrive? Cultivate Your External Talent. URL: <https://www.shrm.org/hr-today/trends-and-forecasting/research-and-surveys/documents/shrm%20sap%20external%20workforce%20whitepaper.pdf> Дата звернення: 17.04.2020.

178. Базові рекомендації закладам охорони здоров'я щодо необхідного рівня володіння комп'ютером для роботи з МІС. URL: <https://ehealth.gov.ua/2019/12/02/zakladam/> Дата звернення: 21.04.2020.
179. Цифрова аджента України – 2020. URL: <https://uccr.org.ua/uploads/files/58e78ee3c3922.pdf> Дата звернення: 26.04.2020.
180. Жарая С. Б. «Прозорий офіс» як практика надання адміністративних послуг сучасного європейського рівня. URL: http://academy.gov.ua/ej/ej10/doc_pdf/Zharaja.pdf Дата звернення: 28.04.2020.
181. Історії успіху. м.Вінниця. URL: http://snap.org.ua/?page_id=374 Дата звернення: 28.04.2020.
182. Вінницький досвід надання соціальних послуг візьмуть за основу для впровадження проекту «Національна картка». URL: <https://www.vmr.gov.ua/Lists/CityNews/ShowNews.aspx?ID=741> Дата звернення: 28.04.2020.
183. За 10 років вінницький Прозорий офіс прийняв понад 4,5 млн відвідувачів. URL: <https://www.vmr.gov.ua/Lists/CityNews/ShowNews.aspx?ID=5446>. Дата звернення: 28.04.2020.
184. Кравчук О.І. Цифрова компетентність менеджера з персоналу. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/bitstream/handle/2010/24767/Kravchuk170.pdf?sequence=1&isAllowed=y> Дата звернення: 16.05.2020.
185. Scott, R. (2016). Five steps to boosting digital HR literacy & transformation, URL: <https://www.insidehr.com.au/5-steps-to-boosting-digital-hr-literacy/> Дата звернення: 16.05.2020.
186. The Digital Competence Framework 2.0 / EU SCIENCE HUB The European Commission's science and knowledge service. URL: <https://ec.europa.eu/jrc/en/digcomp/digital-competence-framework> Дата звернення: 17.05.2020.
187. STEM-освіта. Інститут модернізації змісту освіти. URL: <https://imzo.gov.ua/stem-osvita/>. Дата звернення: 17.05.2020.
188. Исследование: что происходит на рынке корпоративного образования в России. URL: <https://theoryandpractice.ru/posts/17752-issledovanie->

chto-proiskhodit-na-rynke-korporativnogo-obrazovaniya-v-rossii Дата звернення: 17.05.2020.

189. Академія «Делойт». URL: <https://www2.deloitte.com/ua/uk/pages/deloitte-academy/topics/deloitte-academy.html>. Дата звернення: 19.05.2020.

190. Корпоративне навчання КТ Україна. URL: <https://kt.ua/uk/training>. Дата звернення: 19.05.2020.

191. Тренінги Academy DTEK. URL: <https://dtekacademy.com/programs/trenings/> Дата звернення: 19.05.2020.

192. Школа бізнесу Нова Пошта. URL: <https://novaposhta.education>. Дата звернення: 19.05.2020.

193. Кар'єра Метінвест. URL: <https://metinvestholding.com/ua/careers>. Дата звернення: 19.05.2020.

194. Литовченко І. М. Корпоративна освіта як невідкладна вимога часу. *Педагогічні науки*. Випуск LXXVI. Том 1. 2017. С. 49-53

195. Університет АрселорМіттал в Україні. URL: <https://ukraine.arcelormittal.com/index.php?id=292> Дата звернення: 19.05.2020.

196. Учбовий центр АТБ. URL: <https://www.atbmarket.com/career/study>. Дата звернення: 19.05.2020.

197. Зінченко А. Лабораторна робота. URL: <https://business.ua/business/7319-laboratorna-robota> Дата звернення: 26.05.2020.

198. Jeanne Meister. Top 10 HR Trends That Matter Most In The 2020 Workplace. URL: <https://www.forbes.com/sites/jeannemeister/2020/01/15/top-10-hr-trends-that-matter-most-in-the-2020-workplace/#8167cf77dfc6> Дата звернення: 26.05.2020.

199. Нова парадигма освіти у глобальному світі. URL: <http://dlse.multycourse.com.ua/ua/page/15/53> Дата звернення: 02.07.2020.

200. Буров В. В., Петров М. В., Шклярчук М. С., Шаров А. В., Государство-как-платформа»: подход к реализации высокотехнологичной системы государ-ственного управления. *Государственная служба*, 2018,

№3 (113), С. 6–17. URL: https://drive.google.com/file/d/1-JTfk6xntnENclRVGRPfXL_4459kRfh/view?usp=sharing Дата звернення: 14.02.2019

201. Клейнер Г. Б. Социально-экономические экосистемы в свете системной парадигмы. *Системный анализ в экономике – 2018: сборник трудов V Международной научно-практической конференции – биеннале (21–23 ноября 2018)*. М.: Прометей, 2018. С. 5–14.

202. Аптекман А., Калабин В., Клинцов В., Кузнецова Е., Кулагин В., Ясеновец И. Цифровая Россия: новая реальность. М.: Digital/McKinsey, 2017. URL: <https://www.mckinsey.com/~media/McKinsey/Locations/Europe%20and%20Middle%20East/Russia/Our%20Insights/Digital%20Russia/Digital-Russia-report.ashx> Дата звернення: 14.02.2019

203. Валитова Л. А., Тамбовцев В. Л. Организационная экология: взгляд экономиста. *Российский журнал менеджмента*. 2005. Т. 3. № 2. С. 109–118.

204. Adner R. Ecosystem as Structure: An Actionable Construct for Strategy. *Journal of Management*, 2017, Vol. 43, No. 1, January, pp. 39–58.

205. Deloitte analysis. URL: <http://www.talent-management.com.ua/wp-content/uploads/2018/05/image-1.jpeg>. Дата звернення: 15.02.2019.

206. Экосистема персонала: управление за рамками предприятия. Глава 2 из отчета компании deloitte «Global Human Capital Trends 2018». URL: <https://www.talent-management.com.ua/5043-ekosistema-personala-glava-2-iz-otcheta-deloitte-global-human-capital-trends-2018/> Дата звернення: 15.02.2019.

207. Розвиток електронного урядування та електронної демократії в Україні. URL: <http://www.center.gov.ua/component/k2/item/3451-розвиток-електронного-урядування-та-електронної-демократії-в-україні>. Дата звернення: 22.02.2019.

208. Why Human Capital Developers Are the New HR", hr bartender. URL: <http://www.management.com.ua/notes/human-capital.html>. Дата звернення: 07.03.2019.

209. Мартиненко В. М., Древаль Ю. Д., Конотопцева Ю. В. Сучасна технологія оцінювання персоналу та кадрового потенціалу організації і її соціально-психологічний аспект: наук. розробка. К. : НАДУ, 2013. 52 с.

210. Гавкалова Н. Л. Формування та використання інтелектуального капіталу. Наукове видання. Харків: Вид. ХНЕУ, 2006. 252 с.
211. Гавкалова Н. Л. Управління ефективністю менеджменту персоналу: монографія. Харків: Вид. ХНЕУ, 2011. 296 с.
212. Саати Г. Принятие решений. Метод анализа иерархий . М. : Радио и связь, 1993. 278 с.
213. Зелінський С. Від відділу кадрів до служби управління персоналом: реальні зміни чи декорація? *Держслужбовець*. 2018. №6. URL: <https://i.factor.ua/ukr/journals/ds/2018/june/issue-6/article-37211.html> Дата звернення: 29.08.2019.
214. Структура и численность HR-позразделений. Исследование ЗАО «КПМГ» Ноябрь 2014 г. URL: https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/pdf/2014/11/S_PEO_4r.pdf Дата звернення: 29.08.2019
215. Монастирський Г. Л. Теорія організації. Тернопіль: ТНЕУ, 2014. 288 с., С. 43.
216. Pilbeam, Stephen and Corbridge, Marjorie. People Resourcing Contemporary HRM in Practice. Third edition. Pearson Education Limited. 2016.
217. Федак В. Навіщо вашій компанії HR-система? URL: <https://delo.ua/opinions/navischo-vashij-kompaniji-hr-sistema-370163/>. Дата звернення: 19.01.2020
218. Emma Parry and Shaun Tyson. Desired goals and actual outcomes of e-HRM. *Human Resource Management Journal*, Volume 21, Number 3, 2011, Pages 335–354.
219. Huub Ruël, Tanya Bondarouk, Jan Kees Looise: E-HRM: Innovation or Irritation An Explorative Empirical Study in Five Large Companies on Web-based HRM. *Management revue* 15(3). February 2004. DOI:10.5771/0935-9915-2004-3-364.
220. Василів В. Б. Інформаційні системи управління кадровим потенціалом університету. *Вісник Національного університету водного*

господарства та природокористування. Випуск 1(65) 2014 р. Серія «Економіка». С. 47–56.

221. Meet the HR elite: a Totaljobs survey. URL: <https://www.totaljobs.com/advice/meet-the-hr-elite-a-totaljobs-survey> Дата звернення: 28.01.2020

222. Гринкевич С., Брух О., Когут М. Сучасний стан використання трудового потенціалу в контексті новітніх вимог суспільного розвитку. *Аграрна економіка*. 2019. Т. 12. № 1–2. С. 44–58 (фахове видання).

223. Брінцева О. Г., Біловус О. С. Інформаційні технології в управлінні персоналом підприємства: сучасні тенденції. *Соціально-трудові відносини: теорія та практика*. 2018. № 1. С. 264–271 (фахове видання).

224. Лобза А. В., Юрченко К. А. Сучасні персонал-технології як засіб забезпечення ефективної системи найму та адаптації персоналу: вітчизняний та зарубіжний досвід. *«Молодий вчений»*, № 11 (26). Частина 2. листопад, 2015 р. С. 75–80.

225. НАДС. URL: <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/human%20resources/59.pdf>. Дата звернення: 28.01.2020

226. Гуцуляк Н. П. Сучасні технології управління персоналом. *Економіка і організація управління*. 2019. №3 (35). С. 111–118.

ДОДАТКИ



ВІННИЦЬКА МІСЬКА РАДА
ДЕПАРТАМЕНТ ЕКОНОМІКИ І ІНВЕСТИЦІЙ

вул. Соборна, 59, м. Вінниця, 21050, тел. 59-50-46, e-mail: dei@vmy.gov.ua

27.04.2020 № 11-00-004-38883
на № _____ від _____

ДОВІДКА

про впровадження наукових результатів,
отриманих в ході виконання дисертації
Гуцуляк Наталії Петрівни
на тему «Розвиток HRM-технологій в новій економіці»,
поданої на здобуття наукового ступеня доктора філософії
за спеціальністю 051 «Економіка»

Менеджмент людських ресурсів (HRM) в умовах нової економіки потребує суттєвої технологічної модернізації для забезпечення максимально ефективного формування та використання людського потенціалу на всіх рівнях (індивід, домогосподарство, компанія/підприємство/установа, території, соціально-економічні системи). Обраний містом вектор розвитку передбачає активну розбудову креативного сектору, який здатен стати драйвером зростання всіх сегментів економіки міста. Конкурентоспроможність людського потенціалу є результатом коректного впливу сучасних HRM-технологій, акцент на використанні яких збагачує програми соціально-економічного розвитку.

Департаментом економіки і інвестицій Вінницької міської ради використано такі наукові розробки аспіранта кафедри менеджменту та поведінкової економіки Донецького національного університету імені Василя Стуса Гуцуляк Наталії Петрівни:

• модель систематизації інструментарію кадрового менеджменту у форматі карти HRM-технологій, що адаптовані до специфічних умов використання в умовах нової економіки на основі обґрунтування принципів, методів та інструментів управління відповідно до вирішуваних бізнес-завдань, стратегічних цілей, рівня управління;

• визначення значущості та змісту HRM-компетентності керівників у структурі управлінської компетентності на основі обґрунтування критичного впливу управлінської компетентності на ефективність бізнес-процесів, яка є результатом концентрації нових джерел вартості і ефективності їх використання;

• рекомендації щодо розвитку цифрової компетентності персоналу, особливістю яких є використання сфери компетентності концептуальної

еталонної моделі та доповнення її такими елементами як інтеграція інформаційних даних різних джерел, оптимізація цифрових каналів комунікацій, критична обробка даних інформаційного контенту та його подальше використання, робота в команді за допомогою методів та засобів віртуального середовища, категоризація цифрових навичок шляхом виокремлення загальних, управлінських, технологічних, що є основою підвищення ефективності впровадження HRM-технологій.

Ідеї та рекомендації, запропоновані Гуцуляк Н.П., мають практичну цінність та використовуються в рамках розробки проектів програми економічного і соціального розвитку, програми сприяння залученню інвестицій та стратегії розвитку міста.

Заступник директора департаменту



М. П. Март'янов



Міністерство соціальної політики України
Державна служба зайнятості
(Центральний апарат)
Вінницький обласний центр зайнятості

вул. Сиріженка, 3-а, м. Вінниця, 21009, тел. (0432) 55-17-80, факс 55-17-80
E-mail: vinnitsa@dsz.gov.ua Web: <http://www.dsz.gov.ua/vin> Код ЄДРПОУ 01392714

«25» 05 2020 № 24-06/5017-10

ДОВІДКА

**про впровадження наукових результатів,
отриманих в ході виконання дисертації
Гуцуляк Наталії Петрівни
на тему «Розвиток HRM-технологій в новій економіці»,
поданої на здобуття наукового ступеня доктора філософії
за спеціальністю 051 «Економіка»**

Ринок праці в Україні перебуває на етапі трансформації під впливом світових та регіональних тенденцій і викликів, які постають перед національною економікою. Інтеграція ринку праці з економічною політикою держави сприяє узгодженню діяльності органів, що відповідають за економічний розвиток і регулювання сфери зайнятості в нашій державі. Технології управління людськими ресурсами (HRM) в умовах нової економіки потребують глибоких трансформацій для забезпечення максимально ефективного формування та використання трудового потенціалу. Конкурентоспроможність людського потенціалу є результатом коректного впливу сучасних HRM-технологій, акцент на використанні яких збагачує програми соціально-економічного розвитку.

Вінницьким обласним центром зайнятості використано такі наукові розробки аспіранта кафедри менеджменту та поведінкової економіки Донецького національного університету імені Василя Стуса Гуцуляк Наталії Петрівни:

шляхи подолання компетентнісних розривів в розвитку HRM-технологій в новій економіці, а саме пропозиції щодо подолання компетентнісних розривів суб'єктів трудових відносин, шляхом підвищення ІТ-компетентності HR-фахівців, лінійного менеджменту та усього персоналу;

рекомендації щодо розвитку цифрової компетентності персоналу, особливості яких є використання сфери компетентності концептуальної сталонної моделі та доповнення її такими елементами як інтеграція

інформаційних даних різних джерел, оптимізація цифрових каналів комунікацій, критична обробка даних інформаційного контенту та його подальше використання, робота в команді за допомогою методів та засобів віртуального середовища, категоризація цифрових навичок шляхом виокремлення загальних, управлінських, технологічних, що є основою підвищення ефективності впровадження HRM-технологій;

карту HRM-технологій, як інструмент систематизації кадрового менеджменту, що адаптовані до умов використання в новій економіці на основі обґрунтування принципів, методів, процедури впровадження та інструментів управління відповідно до вирішуваних бізнес-завдань, стратегічних цілей, рівня управління;

визначення значущості та змісту HRM-компетентності керівників у структурі управлінської компетентності на основі обґрунтування критичного впливу управлінської компетентності на ефективність бізнес-процесів, яка є результатом концентрації нових джерел вартості і ефективності їх використання.

Пропозиції та рекомендації, запропоновані Гуцулак Н.П., мають практичну цінність та використовуються в рамках головних завдань державної служби зайнятості: розвитку активних програм сприяння зайнятості населення; підвищення конкурентоспроможності безробітних на ринку праці; запровадження нових партнерських відносин з роботодавцями, стимулювання їх до створення нових робочих місць.

Директор Вінницького
обласного центру зайнятості



Г.П. СКОКОВСЬКА



УКРАЇНА
МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДОНЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВАСИЛЯ СТУСА

вул. 600-річчя, 21, м. Вінниця, 21021, тел. приймальні: +38 (0432) 50-89-30,
 факс: +38 (0432) 50-87-78, E-mail: rector@donnu.edu.ua, код ЄДРПОУ 02070803

«28» грудня 2019 р. № 0686

ДОВІДКА

про впровадження наукових результатів, отриманих в ході виконання дисертації

Гуцуляк Наталії Петрівни

**на тему «Розвиток HRM-технологій в новій економіці»,
 поданої на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю
 051 «Економіка»**

Розвиток HRM - технологій в новій економіці характеризується сучасними трендами, серед яких можна відокремити такі як автоматизація, алгоритмізація та цифровізація HR-функцій, підвищення гнучкості та мобільності трудових відносин, викликані можливостями інформаційно-комунікаційних технологій; нові орієнтири у комунікаціях та груповій роботі персоналу тощо. Стрімка науково-технологічна модернізація у поєднанні з відповідними інтелектуально-ментальними та соціальними зрушеннями в якості людських ресурсів потребує змін у теоретико-методологічних та практичних засобах управління ними в напрямку їх осучаснення.

В результаті проведеного дисертаційного дослідження на тему «Розвиток HRM-технологій в новій економіці», використано такі наукові розробки аспіранта кафедри менеджменту та поведінкової економіки Донецького національного університету імені Василя Стуса Гуцуляк Наталії Петрівни:

модель інституційної трансформації змісту діяльності кадрового підрозділу бюджетної установи, орієнтованої на традиційну економіку в напрямі формування відносин нового типу; модель реалізована на прикладі обґрунтування функціональної модернізації відділу кадрів закладу вищої освіти, результатом якої є забезпечення повного циклу управління людськими ресурсами у відповідності до обраної стратегії, розвиток сервісної та цифрової компетентності відділу кадрів, продуктивне використання сучасних HRM-технологій на всіх рівнях університетського менеджменту;

методичні рекомендації щодо формування інформаційної екосистеми управління персоналом на основі визначення таксономічних показників та побудови профілів готовності організацій до запровадження (удосконалення)

HRM-технологій, які дозволяють визначити пріоритетні вектори запровадження сучасних технологій управління персоналом;

розроблена карта HRM-технологій, яка дозволяє обрати найкращу HRM-технологію за функціональною ознакою для вирішення певного бізнес-завдання, зрозуміти її сутність, етапи реалізації та принципи, дотримання яких дає можливість досягнути певних результатів.

Пропозиції та рекомендації, запропоновані Гудуляк Н.П., мають практичну цінність та використовуються в напрямі удосконалення діяльності кадрового підрозділу та Університету в цілому.

Начальник відділу кадрів



Н.С. Горелова



Промавтоматика Вінниця



№ 14/07/2020-3 від 14.04.2020р.

ДОВІДКА

про впровадження наукових результатів,
отриманих в ході виконання дисертації
Гуцуляк Наталії Петрівни
на тему «Розвиток HRM-технологій в новій економіці»,
поданої на здобуття наукового ступеня доктора філософії
за спеціальністю 051 «Економіка»

Особливість розвитку нової економіки є продукування знань високих технологій, інновацій та високоякісних послуг. Сучасні тенденції розвитку економіки країн світу свідчать про постійне поступове збільшення частки четвертинного сектору (сектору ІТ технологій, освіти та дослідних розробок) в структурі економіки знань. Зважаючи на виклики «нової економіки», технологічні перетворення виробництва, зміни в процесах надання послуг, активний розвиток Інтернету та цифрових технологій, мобільних комунікацій – все це обумовлює нові вимоги до персоналу, який буде обслуговувати такі виробництва та процеси надання послуг і комунікацій. Персонал найчастіше розглядається як ресурс виконавців визначених напрямів діяльності організацій. Розвиток HRM-технологій в новій економіці характеризується сучасними трендами, серед яких можна відокремити такі як технологічний прогрес; мобільність та інші особливості нового покоління; нові орієнтири у комунікаціях та груповій роботі персоналу.

У дисертації Гуцуляк Н.П. наведено рекомендації щодо автоматизації функцій навчання і розвитку персоналу. Ця функція вже включає в себе оцінку персоналу і на основі її даних допомагає сформулювати індивідуальну або групову програму навчання для співробітників компанії, включаючи аналітику за результатами. ТОВ «Промавтоматика Вінниця» використало такі наукові розробки аспіранта кафедри менеджменту та поведінкової економіки Донецького національного університету імені Василя Стуса Гуцуляк Наталії Петрівни:

- рекомендації щодо розвитку ІТ компетентності персоналу, оптимізація цифрових каналів комунікацій, критична обробка даних інформаційного контенту та його подальше використання, робота в команді за допомогою методів та засобів віртуального середовища, категоризація цифрових навичок шляхом виокремлення управлінських, технологічних, що є основою підвищення ефективності впровадження HRM-технологій;
- рекомендації щодо HRM-компетентності керівників. Включення нових суб'єктів (лінійних керівників) в структуру управлінської компетентності, що є результатом концентрації нових джерел вартості і ефективності їх використання;
- пропозиції щодо систематизації кадрової роботи використовуючи розроблену карту HRM-технологій, яка дозволяє обрати найкращу HRM-технологію за функціональною ознакою для вирішення певного бізнес-завдання, зрозуміти її сутність, етапи реалізації та принципи, дотримання яких дає можливість досягнути певних результатів.

Пропозиції та рекомендації, запропоновані Гуцуляк Н.П., мають практичну цінність та використовуються в рамках головних завдань діяльності підприємства.

Директор ТОВ «Промавтоматика Вінниця»



Михайло Ганчук

ПРОМАВТОМАТИКА

(067) 433 43 33 (0432) 56 05 06

ТОВ «Промавтоматика Вінниця» м. Вінниця, вул. Хмельницьке шосе, 145
www.pa.ua info@pa.ua



УКРАЇНА
МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДОНЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВАСИЛЯ СТУСА

вул. 600-річчя, 21, м. Вінниця, 21021, тел. приймальні: +38 (0432) 50-89-30,
факс: +38 (0432) 50-87-78, E-mail: rector@donnu.edu.ua, код ЄДРПОУ 02070803

«12» грудня 2020 р. № 26/01.1.3-43

ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертаційної роботи

Гуцуляк Наталії Петрівни

на тему «Розвиток HR-технологій в новій економіці», поданої на здобуття
наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 051 «Економіка»

Дисертаційну роботу Гуцуляк Н.П. виконано відповідно до тематики наукових досліджень кафедри менеджменту та поведінкової економіки Донецького національного університету імені Василя Стуса: «Інтегрований розвиток територій: кадрова, маркетингова та інноваційна складові» (номер державної реєстрації 0117U006342, 2017–2020 рр.), у рамках якої обґрунтовано особливості сучасних HR – технологій в новій економіці; вдосконалено карту сучасних технологій управління персоналом; запропоновано рекомендації щодо удосконалення механізму використання інноваційних HR – технологій, алгоритм застосування HR – технологій; визначено внутрішні і зовнішні фактори впливу.

Отримані наукові результати також використовуються у навчальному процесі Донецького національного університету імені Василя Стуса при викладанні навчальних дисциплін «Управління персоналом», «Рекрутмент», «Мотивування персоналу», «Організаційна поведінка», «Конфліктологія».

Проректор з наукової роботи



І.В. Хаджинов

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗДОБУВАЧА ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

Статті у періодичних наукових виданнях інших держав, які входять до Організації економічного співробітництва та розвитку та/або Європейського Союзу

1. Gutsuliak N. HR-technologies to provide human development. *Economic and law paradigm of modern society*. 2020. Iss. 1. P. 17–28.
2. Gutsuliak N., Tomchuk O., Shcherb I., Vronska S. Modernization of approaches to human potential management in the digital economy. *Journal Economics and Finance*. 2020. Vol. 8, Iss. 1. P. 80–91. *Особистий внесок здобувача полягає у розробці пропозицій щодо необхідності глибокої трансформації популярних компетентностей та цифровізації HRM-технологій, підвищення IT-компетентності HR-фахівців, усіх суб'єктів трудових відносин, а також трансформації HRM-компетентностей лінійного менеджменту.*

Статті у наукових виданнях, включених до переліку наукових фахових видань України

1. Гуцуляк Н. П. Сучасні технології управління персоналом. *Економіка і організація управління*. 2019. №3 (35). С. 111–118.
2. Гуцуляк Н.П. Персонал як стратегічний ресурс діяльності підприємства в умовах нової економіки. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2019. № 2–3 (70–71). С. 63–71.
3. Ключковська В. О., Ключковський О. В., Гуцуляк Н. П. Соціальний потенціал розвитку регіону: гендерно-віковий аспект. *Економіка і організація управління*. 2019. № 4 (36). С.219–224. *Особистий внесок здобувача полягає у обґрунтуванні питання впливу соціального потенціалу*

Продовження додатку Б

як сукупності факторів та елементів, які визначають соціальну активність населення регіону та забезпечують можливість досягнення високих результатів у трудовій, соціально-політичній, економічній та інших сферах, а саме його гендерно-вікової складової.

4. Гуцуляк Н. П. Застосування сучасних технологій оцінювання та діагностики персоналу. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету імені Дмитра Моторного (економічні науки)*. 2019. № 2 (40). С. 29–38.
5. Гуцуляк Н.П., Синиченко А.В. Вплив структурованої моделі потенціалу підприємства на оцінку його конкурентоспроможності. *Економіка і організація управління*. 2020. № 1 (37). С.112-119. *Особистий внесок здобувача полягає у виокремленні особливостей часткових показників конкурентоспроможності підприємства, що характеризують величину потенціалу підприємства, визначенні науково-методичного підходу до оцінювання конкурентоспроможності підприємства на основі результатів дослідження його потенціалу.*

Публікації за матеріалами конференцій

6. Гуцуляк Н.П. Вимоги до персоналу в умовах нової економіки. *Проблеми розвитку соціально-економічних систем в національній та глобальній економіці: праці XVII Всеукраїнської наукової конференції студентів, аспірантів та молодих вчених*. 26-27 квітня 2017 р., м. Вінниця. Вінниця: ДонНУ імені Василя Стуса, 2017. Т.2. С. 118-121.
7. Гуцуляк Н.П. Сучасні методи підбору персоналу. *Сфера зайнятості і доходів в умовах цифрової економіки: механізми регулювання, виклики та домінанти розвитку: Збірник тез доповідей учасників Міжнародної науково-практичної конференції*. 23-24 жовтня 2019 р., м. Київ. Київ: КНЕУ, 2019. С. 69-75.

8. Гуцуляк Н. П., Синиченко А. В. Конфліктологічна компетентність менеджера з персоналу. *Наукова думка сучасності і майбутнього: Матеріали XXXIV Всеукраїнської практично-пізнавальної конференції*. 9 січня 2020 р. URL: <http://naukam.triada.in.ua/index.php/konferentsiji/65-tridtsyat-chetverta-vseukrajinska-praktichno-piznavalna-internet-konferentsiya/848-konfliktologichna-kompetentnist-menedzhera-z-personalu>.
Особистий внесок здобувача полягає у проведенні детального аналізу проблем поняття конфліктологічної компетентності менеджера з персоналу як вирішального фактору у процесі управління конфліктами, обґрунтуванні та рекомендації до використання структури конфліктологічної компетентності менеджера з персоналу.
9. Гуцуляк Н. П., Синиченко А. В. Conflicts in innovative activity. *Проблеми та перспективи розвитку сучасної науки в країнах Європи та Азії: матеріали XXIII Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції*. 31 січня 2020 р., м. Переяслав. Переяслав, 2020. С. 42–43. *Особистий внесок здобувача полягає у визначенні основних причин інноваційних конфліктів, розробці заходів та визначенні умов щодо запобігання інноваційних конфліктів.*
10. Гуцуляк Н. П. Поведінкові аспекти теорії поколінь в застосуванні сучасних HR-технологій. *Сучасний стан та перспективи розвитку економіки, обліку, фінансів та права: збірник тез доповідей міжнародної науково-практичної конференції: у 6 ч.* 26 березня 2020 р., м. Полтава. Полтава: ЦФЕНД, 2020. Ч. 3. С. 55–57.

ВІДОМОСТІ ПРО АПРОБАЦІЮ РЕЗУЛЬТАТІВ ДИСЕРТАЦІЇ

1. XVII Всеукраїнської наукової конференції студентів, аспірантів та молодих вчених «Проблеми розвитку соціально-економічних систем в національній та глобальній економіці» (м. Вінниця, 2017 р.), виступ з доповіддю.

2. Міжнародна науково-практична конференція «Сфера зайнятості і доходів в умовах цифрової економіки: механізми регулювання, виклики та доміанти розвитку» (м. Київ, 2019 р.), виступ з доповіддю.
3. XXXIV Всеукраїнська практично-пізнавальна конференція «Наукова думка сучасності і майбутнього» (2020 р.), дистанційна участь.
4. XXIII Міжнародна науково-практична інтернет-конференція «Проблеми та перспективи розвитку сучасної науки в країнах Європи та Азії» (м. Переяслав, 2020 р.), дистанційна участь.
5. Міжнародна науково-практична конференція «Сучасний стан та перспективи розвитку економіки, обліку, фінансів та права» (м. Полтава, 2020 р.), дистанційна участь.

Карта HRM-технологій

| Найменування HRM-технології | Методи / інструменти | Процедура впровадження | Принципи | Технічні засоби автоматизації / діджиталізації | Вирішувані бізнес-завдання |
|---|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| <i>Технології планування та оптимізації персоналу</i> | | | | | |
| Планування людських ресурсів | Нормування праці Техніко-економічні розрахунки HR-аналітика руху персоналу Оцінка ризиків та прогнозування Експертні оцінки | <ol style="list-style-type: none"> Діагностика персоналу організації (укомплектованості, якісних параметрів). Прогнозування та планування виробничої програми (продажів / надання послуг). Планування інновацій та їх впливу на людські ресурси. Нормування робіт та операцій. Визначення нормативної чисельності основних робітників. Визначення нормативної чисельності допоміжних робітників. Визначення чисельності обслуговуючого персоналу. Визначення нормативної чисельності керівників у виробничих структурах за нормами керування. Визначення нормативної чисельності інженерів та фахівців адміністративно-управлінського апарату. Визначення нормативної чисельності непромислового персоналу. Корегування нормативної чисельності категорій персоналу на коефіцієнт приведення спискової чисельності в явочну. Визначення засобами HR-аналітики прогнозованих обсягів плинності кадрів. | <ul style="list-style-type: none"> Перспективність Точність Об'єктивність Колаборація | <ul style="list-style-type: none"> автоматизовані комплекси аналітики щодо руху персоналу відеосканери Microsoft Kinect for Windows для проведення мікроелементного нормування операцій | <ul style="list-style-type: none"> Планування виробництва Фінансове планування Забезпечення безперервності та ритмічності виробництва / надання послуг / будівництва Страховання від ризиків недокомплектності бізнесу персоналом Планування інновацій та технічних рішень |

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
|--|---|--|---|--|---|
| Аналіз роботи (Job Analysis) – технологія визначення цілей, завдань і компонентів роботи і умов її ефективного виконання. | Опитувальники Анкет Методика RAQ (Position Analysis Questionnaire). Методика CMQ (Common Metric Questionnaire). Методика FJA (Functional Job Analysis). Метод спостереження (фотографії робочого дня) Інтерв'ю керівників. Робочі групи. Функціональний аналіз. Метод критичних ситуацій. Метод РДК (результат – дія – компетенція). Метод репертуарних рішень Ведення щоденників | 13. Побудова балансів планової чисельності персоналу за функціональними категоріями з визначенням обсягів та джерел додаткової чисельності / надлишку персоналу. 14. Планування обсягів залучення, навчання та підвищення кваліфікації персоналу. 1. Визначення мети, завдань та об'єктів аналізу робіт. 2. Збирання та аналіз первинної допоміжної інформації. 3. Вибір репрезентативних посад для аналізу 4. Вибір методики збирання інформації залежно від завдань аналізу робіт. 5. Проведення анкетувань / інтерв'ю / спостережень / аналізу документів, тощо. 6. Обробка та аналіз отриманої інформації. 7. Розробка документації відповідно до мети аналізу робіт (моделі компетенцій, профілю компетенцій, профілю посади, посадової інструкції, паспорту посади, кваліфікаційної характеристики, професіограми, специфікації робіт, тощо) | <ul style="list-style-type: none"> Об'єктивність Науковість Комплексність Системність Точність Партнерство Колаборація | Google-опитувальники Он-лайн опитування | Рекрутинг, скринінг, прямий пошук Прокрутування робочих місць / посад Формування моделі корпоративних компетенцій Оцінювання посад (грейдінг) Оптимізація чисельності персоналу Рейнжіринг бізнес-процесів Оцінювання працівників |
| Лізинг персоналу – технологія надання організацією-провайдером необхідних організацій-замовнику працівників у тимчасове користування на умовах, визначених договором | Залучення персоналу Відбору персоналу Кадрове адміністрування | 1. Визначення проблемної ситуації організації-замовника лізингових послуг і конкретної потреби у персоналі, зокрема чисельність і кваліфікація персоналу, терміни залучення. 2. Вибір конкретного варіанта лізингової схеми для організації-лізингоотримувача та обговорення параметрів угоди: | <ul style="list-style-type: none"> Економічності ефективності Клієнтоорієнтованості Партнерства та співпраці Добровільності | Модулі управління персоналом систем ERP Автоматизовані системи кадрового документообігу ІС: Управління персоналом, «Босс-кадровик», тощо | Тимчасова потреба у висококваліфікованому персоналі, коли недостатньо власних ресурсів для пошуку та оцінки необхідного персоналу; - сезонне збільшення обсягу робіт, що спричиняє додаткову потребу в працівниках; |

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
|---|---|--|---|--|---|
| | | <p>-заробітної плата працівників й гонорару організації-лізингодавця;</p> <p>- обсягу робіт, вимоги до якості й термінів виконання;</p> <p>- показники оцінювання результатів роботи.</p> <p>3. Підбір провайдером лізингових послуг необхідного персоналу.</p> <p>4. Документальне оформлення лізингодавцем лізингових відносин із лізингоотримувачем і фахівцем.</p> <p>5. Кадрове адміністрування обліку персоналу, робочого часу та нарахування зарплат та соціальних внесків та податків провайдером лізингових послуг.</p> | | | <p>– тимчасова тривала відсутність постійного працівника (декретна відпустка, іноземне стажування, тривалий лікарняний);</p> <p>– виконання нових проєктів, пуско-налагоджувальних робіт, тощо;</p> <p>Необхідність подолання обмеження на штатну чисельність та фонд заробітної плати;</p> <p>Необхідність перекласти всі зобов'язання та ризики, пов'язані з персоналом, на компетентного провайдера</p> <p>Необхідність набору персоналу для іноземної компанії, яка не має офіційних представництв (філій) в країні</p> |
| <p>Аутсорсинг – передавання компанії частини її функцій (виробничих, сервісних, інформаційних, фінансових, управлінських та ін.) чи бізнес-процесів (організаційних, фінансово-економічних, виробничо-технологічних, маркетингових) або процесів стороннім виконавцям на умовах субпідяду</p> | <p>Матриця аутсорсингу</p> <p>Д.Хлебикова</p> <p>Оцінка економічної ефективності існуючих бізнес-процесів та проєктів з аутсорсингу</p> <p>Бенчмаркінг HR-практик та аутсорсингових компаній</p> <p>Методологія Gartner вибору постачальників аутсорсингових послуг</p> | <p>I. Обґрунтування доцільності використання аутсорсингових послуг</p> <p>II. Прийняття рішення про використання аутсорсингу</p> <p>III. Вибір форми організації взаємовідносин з аутсорсером</p> <p>IV. Пошук та вибір провайдера аутсорсингових послуг</p> <p>V. Розроблення умов контракту про аутсорсинг</p> <p>VI. Реалізація аутсорсинг-проєкту</p> | <ul style="list-style-type: none"> • економічної доцільності • формування спільної позиції замовника і виконавця, спільного бачення проєкту з аутсорсингу; • взаємовигода учасників аутсорсингового проєкту; • чітко відпрацьований механізм взаємозв'язків між виконавцем і замовником, який урахує специфіку та складність проєкту. | <p>Системи управління ресурсами підприємства ERP</p> <p>Засоби автоматизації HR-аналітики.</p> | <p>Необхідність скорочення витрат на персонал</p> <p>Підвищення ефективності бізнесу</p> <p>Необхідність нерегулярного виконання робіт високої кваліфікації</p> <p>Необхідність здійснення рутинних функцій за необхідності виділення в штатному розписі штатних одиниць та найму персоналу</p> |

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
|--|---|--|--|--|--|
| Аутстафінг – процедура виведення зі штату організації-замовника й зарахування його до штату організації-провайдера (як правило, рекрутингової агенції) | Аналіз продуктивності праці та персоналу Кадрове адміністрування Найм персоналу | 1. Обґрунтування доцільності виведення персоналу чи його частини за штат. 2. Вибір провайдера аутстафінгових послуг. 3. Укладання контракту про надання послуг з аутстафінгу між організації-замовником та організації-провайдером. 4. Оформлення звільнення зі штату компанії-замовника шляхом переведенням співробітників до штату компанії-провайдера. 5. Укладання трудових договорів компанії-провайдером зі звільненими працівниками. 6. Направлення організації-провайдерів виведених за штат працівників у відрядження до компанії-замовника (свого попереднього роботодавця). | <ul style="list-style-type: none"> систематичність звітності та оплати аутсорсингових послуг; узгодження механізму підтримання контактів для типових випадків за нормального режиму виконання контракту, а також передбачити процедури вирішення вірогідних проблем в особливих чи надзвичайних випадках. | | <p>Необхідність якісного виробітку комплектуючих вузлів для основного виробництва</p> <p>Необхідність виконання непрофільних робіт</p> |
| | | <p>1. Обґрунтування доцільності виведення персоналу чи його частини за штат.</p> <p>2. Вибір провайдера аутстафінгових послуг.</p> <p>3. Укладання контракту про надання послуг з аутстафінгу між організації-замовником та організації-провайдером.</p> <p>4. Оформлення звільнення зі штату компанії-замовника шляхом переведенням співробітників до штату компанії-провайдера.</p> <p>5. Укладання трудових договорів компанії-провайдером зі звільненими працівниками.</p> <p>6. Направлення організації-провайдерів виведених за штат працівників у відрядження до компанії-замовника (свого попереднього роботодавця).</p> | <ul style="list-style-type: none"> Забезпечення економічної доцільності Інформування працівників на всіх стадіях процесу Забезпечення законності всіх кадрових операцій Взаємовигода учасників аутстафінгового процесу; Чітко відпрацьований механізм взаємозв'язків між виконавцем і замовником, який урахує специфіку та складність процесу. систематичність звітності та оплати аутсорсингових послуг; узгодження механізму підтримання контактів для типових випадків за нормального режиму виконання контракту, а також передбачити процедури вирішення вірогідних проблем в особливих чи надзвичайних випадках. | Засоби автоматизації кадрового обліку та нарахування зарплат | <p>Необхідність оперативного скорочення витрат на персонал</p> <p>Реалізація антикризових заходів на підприємстві – позбуття від нерентабельних, непрофільних виробництв</p> <p>Встановлення жостких лімітів штатів матеріальною структурою</p> <p>Необхідність терміново підвищити інвестиційну привабливість бізнесу (перед продажем / поглинанням / виводом на фондовий ринок)</p> <p>Простий на підприємстві У разі, коли обслуговуючі служби «зросли» до самостійних центрів прибутку</p> |

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
|--|---|---|--|--|---|
| Технології залучення персонал | | | | | |
| Скринінг – технологія швидкого добору необхідного та обслуговуючого персоналу, який здійснюється з урахуванням формальних ознак: статі, віку, освіти, досвіду роботи. | Карта вимог до кандидатів Пошук на сайтах роботи Оголошення в соціальних мережах Телефонні інтерв'ю Аналіз резюме | 1. Прийняття заявки на підбір. 2. Аналіз ринку праці та складання карти вимог до кандидатів. 3. Пошук за базами резюме, сайтами роботи, спільнотами в соціальних мережах, ЗМІ, ярмарках вакансій. 4. Відбір підходящих кандидатів за критеріями пошуку. 5. Надання замовнику пакету резюме підходящих кандидатів. | <ul style="list-style-type: none"> • Оперативність • Клієнтоорієнтованість • Формалізм • Об'єктивність • Економічність | <ul style="list-style-type: none"> • Трекінг завдань (проектів) щодо закриття вакансій • Чат-боти в месенджерах • Пошукові запити на сайтах • ATS (applicant tracking system) • Автозідзвони • Рекрутингові скан-платформи | <ul style="list-style-type: none"> Швидкий набір робітничого / обслуговуючого персоналу Пошук тимчасового, сезонного персоналу Пошук персоналу 3-за кордону Моніторинг ринку праці та перспектив кадрового забезпечення бізнесу |
| Рекрутинг - технологія підбору персоналу розповсюджених професій шляхом таргетованого розміщення вакансій | Карта (профіль) компетенцій Робота з сайтами роботи Аналіз резюме Телефонні інтерв'ю Анкетування Тестування знань Психологічні тести Співбесіди (інтерв'ю) Пробні завдання Аналіз рекомендацій | 1. Прийняття заявки на підбір. 2. Аналіз роботи та складання карти (профілю) компетенцій. 3. Визначення джерел пошуку персоналу 4. Розміщення вакансій в релевантних джерелах. 5. Попередній відбір резюме підходящих кандидатів. 6. Тестування професійних знань кандидатів. 7. Тестування особистісних якостей кандидатів. 8. Організація пробних завдань. 9. Проведення структурованого інтерв'ю. 10. Аналіз рекомендацій з попередніх місць роботи. 11. Відбір найкращого кандидата. 12. Організація стажування. | <ul style="list-style-type: none"> • Орієнтація на якість підбору • Релевантність джерел підбору профілю компетенцій • Валідність методів оцінки компетентностей • Багатоступеневість відбору • Необхідність та достатність критеріїв відбору • Об'єктивність оцінки • Рівноправність сторін відбору • Інформування кандидатів про результати етапів відбору • Залучення лінійних керівників до відбору персоналу | <ul style="list-style-type: none"> • Трекінг завдань (проектів) щодо закриття вакансій • Чат-боти в месенджерах • Пошукові запити на сайтах • ATS (applicant tracking system) • Автозідзвони • Он-лайн тести • Програми тестування знань та особистісних якостей • Хмарні технології для виконання пробних завдань | <ul style="list-style-type: none"> Комплектація організації кваліфікованим персоналом за основними професіями та спеціальностями (низова та середня ланка управління) |
| Прямий пошук (Executive Search) – технологія активного пошуку персоналу вищої та середньої ланки управління, унікальних фахівців в заданому сегменті ринку праці за чіткими критеріями відбору | Карта (профіль) компетенцій Моніторинг профільного ринку праці (працюючих кандидатів) Формування привабливої пропозиції роботи (Job Offer) Діагностика мотиваційної сфери особистості | 1. Вивчення замовлення на пошук та моніторинг ринку праці. 2. Формулювання ціннісної пропозиції для кандидатів. 3. Точний опис карти компетенцій та параметрів пошуку. 4. Аналіз джерел пошуку по базі кандидатів, в компаніях-конкурентах та можливих компаніях-донорах. 5. Формування широкого кола претендентів (Long list). | <ul style="list-style-type: none"> • Конфіденційність • Об'єктивність • Виконання строків (делайнаів) пошуку • Клієнтоорієнтованість • Орієнтація на якість пошуку та безпечність кандидата • Інформування всіх сторін пошуку • Постпродажний супровід | <ul style="list-style-type: none"> Google-аналіз Робота в соціальних мережах (Facebook, Twitter, LinkedIn, Pinterest, Opportunity, Tumblr, тощо) | <ul style="list-style-type: none"> Пошук ефективних керівників (топ-менеджерів) Пошук ключових висококваліфікованих фахівців (головних технологів, унікальних IT-спеціалістів, менеджерів спеціалізованих напрямів діяльності, тощо) |

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
|---|---|--|--|--|--|
| | Аналіз кар'єрного та життєвого шляху Техніки «подолання секретаря» та інших корпоративних бар'єрів Структуроване інтерв'ю Мотиваційне інтерв'ю Збирання рекомендацій («плетіння мереж») | 6. Ретельне вивчення кар'єри та досягнень кандидатів. 7. Збирання відгуків та рекомендацій щодо кандидатів. 8. Оцінка та відбір кандидатів для Short list. 9. Контакт рекрутера з кандидатами з Short list з пропозицією роботи. 10. Відбір 1-2 основних кандидатів. 11. Підготовка замовника до зустрічі з кандидатами. 12. Підготовка кандидатів до зустрічі з замовником. 13. Зустріч-співбесіда-«мотивація» замовника-роботодавця з кандидатами. 14. Працевлаштування відбраного кандидата. 15. Супровід виходу на роботу та адаптації кандидата. | • | | <ul style="list-style-type: none"> • Необхідність заміни неефективних керівників або спеціалістів на ключових посадах • Необхідність впровадження інновацій • Необхідність географічного розширення бізнесу (відкриття філій та представництв) |
| Половання за «головами» (head-hunting) - технологія переманювання відомого кандидата з іншої компанії (коли кандидат або компанія-«донор» чітко визначений) | Формування привабливої пропозиції роботи (Job Offer) Діагностика мотиваційної сфери особистості Аналіз кар'єрного та життєвого шляху Техніки «подолання секретаря» та інших корпоративних бар'єрів Структуроване інтерв'ю Мотиваційне інтерв'ю Збирання рекомендацій («плетіння мереж») | 1. Вивчення замовлення на пошук та компанії-«донорів». 2. Формулювання ціннісної пропозиції для кандидатів. 3. Визначення компаній-мішеней або конкретних кандидатур. 4. Формування широкого кола претендентів (Long list). 5. Ретельне вивчення кар'єри та досягнень кандидатів. 6. Збирання відгуків та рекомендацій щодо кандидатів. 7. Оцінка та відбір кандидатів для Short list. 8. Контакт рекрутера з кандидатами з Short list з пропозицією роботи. 9. Відбір 1-2 основних кандидатів. 10. Підготовка замовника до зустрічі з кандидатами. | <ul style="list-style-type: none"> • Суворі конфіденційність • Виконання строків (дедлайнів) пошуку • Орієнтація на результат • Інформування всіх сторін пошуку • Постпродажний супровід • Гарантія заміна (у разі неуспішного випробування) | Google-аналіз Робота в соціальних (Facebook, Twitter, тощо) та професійних мережах (LinkedIn, Opportunity, Pinterest, Tumblr, тощо) | <ul style="list-style-type: none"> • Пошук ефективних керівників (топ-менеджерів) • Пошук ключових ви-сококваліфікованих фахівців (головних технологів, унікальних IT-спеціалістів, менеджерів спеціалізованих напрямів діяльності, тощо) • Необхідність заміни неефективних керівників або спеціалістів на ключових посадах • Необхідність впровадження інновацій |

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
|--|---|--|---|--|--|
| Прелімінарінг (preliminary - від англ. «підготовчий», «майбутній») - метод підбору персоналу за допомогою виробничої практики та стажування перспективних молодих фахівців (студентів і випускників ЗВО), здатних внести значний внесок у функціонування і розвиток організації. | Практика студентів Стажкування Інструктаж Наставництво Управління проектами Тестування компетентностей Асесмент-центри Структурована співбесіда | 11. Підготовка кандидатів до зустрічі з замовником. 12. Зустріч-співбесіда-«мотивація» замовника-роботодавця з кандидатами. 13. Працевлаштування відібраного кандидата. 14. Контроль та супровід адаптації 1. Аналіз ринку освітніх послуг та визначення закладів вищої та професійної освіти, які якісно готують необхідних організації фахівців. 2. Укладання договорів з закладами освіти на проходження практики та стажування студентів. 3. Складання та затвердження Положення про практику та стажування студентів. 4. Складання програм практики / стажування студентів. 5. Маркетингове просування програм стажування. 6. Відбір кандидатів на стажування / практику. 7. Прийняття студентів на практику / стажування. 8. Видання наказу про практику / стажування студентів із затвердженням керівників практики / стажування та індивідуальної програми стажування. 9. Проведення інструктажів та адаптаційного навчання. 10. Проходження практики / стажування за програмою. 11. Виконання практикантами / стажерами індивідуального завдання (проекту) за його презентація. 12. Внесення запису про стажування в трудові книжки стажерів. 13. Внесення даних про стажерів / практикантів до резерву або працевлаштування успішних стажерів. | <ul style="list-style-type: none"> Партнерство Колаборація Гласність конкурсу Підтримка та некритичність в навчанні Об'єктивність при оцінюванні результатів практики / стажування | <ul style="list-style-type: none"> Пошукові запити на сайтах Чат-боти в месенджерах Вебінари Он-лайн тестування Дистанційні курси | <ul style="list-style-type: none"> Необхідність географічного розширення бізнесу (відкриття філій та представництв) Необхідність ослаблення конкурентів Омолодження персоналу Оптимізація витрат на персонал Планомірна підготовка кадрів в умовах особливих технологій, методів ведення бізнесу, програмного забезпечення, корпоративної культури Пошук талантів Формування резерву кадрів для майбутніх кадрових потреб Формування HR-бренду |

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
|--|---|--|---|---|--|
| Temporary staffing - технологія підбору тимчасового персоналу (як правило, від 1 до 3 місяців) | Карта вимог до кандидатів Пошук на сайтах роботи Складання оголошень Телефонні інтерв'ю Аналіз резюме Ведення переговорів | 1. Прийняття заявки на підбір. 2. Аналіз ринку праці та складання карти вимог до кандидатів. 3. Складання та розміщення оголошень про набір на тимчасові роботи на бібордах, ЗМІ, сайтах роботи. 4. Пошук на сайтах роботи, спільнотах в соціальних мережах, ЗМІ, ярмарках вакансій. 5. Відбір підходящих кандидатів за критеріями пошуку. 5. Надання замовнику пакету резюме підходящих кандидатів. 6. Укладання строкових трудових договорів (контрактів). | Оперативність Орієнтація на результат Формалізм Об'єктивність Економічність | Трекінг завдань (проектів) щодо закриття вакансій Чат-боти в месенджерах Пошукові запити на сайтах ATS (applicant tracking system) Автозідзвони | Забезпечення людськими ресурсами: • маркетингових заходів (промо-акцій, досліджень) • сезонних робіт • будівельних робіт • івентів • соціологічних опитувань • термінових проєктів |
| Технології відбору персоналу | | | | | |
| Психодіагностик а | Методика «Шкала прогресивних матриць» Тест А. Равена, 1936р. | 1. Пояснення оцінюваним цілей та процедури оцінювання. 2. Отримання згоди оцінюваного на проведення психодіагностики. 3. Інструктування оцінюваних. 4. Проведення процедури тестування. 5. Інтерпретація результатів психодіагностики професійним психологом. 6. Надання психологом консультації оцінюваному. | Валідність та надійність методики Достатність часу для її проведення Професійність проведення та інтерпретації результатів (має робити психолог) Добровільність участі оцінюваних у тестуванні | Он-лайн тести Автоматизовані тестові комплекси | Діагностика рівня розвитку інтелектуальних здібностей особистості. Оцінка здатності до систематизованої, планомірної, методичної інтелектуальної діяльності (логічність мислення). Визначення придатності до ефективної адміністративної роботи, керівництва, підприємства а також в розвідці та армії |
| | MMPI (Minnesota Multiphasic Personality Inventory - Мінесотський багатовекторний особистісний опитувальник), 1989р, університет Мінесоти США, (адаптація Березина). | | | | Виявлення рис і типів характеру, прогнозування стилю поведінки і спілкування, діагностика здатності до адаптації, |

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
|---|--|---|---|---|--|
| | | | | | <ul style="list-style-type: none"> виявлення прихованих психічних відхилень, оцінка професійної придатності, вивчення емоційного стану і ступеня вираженості стресу, прогнозування ймовірності і змісту труднощів у різних видах трудової діяльності. Проектування групових команд Профорієнтація та планування кар'єри Корекція виробничих відносин та управління конфліктами |
| | Оцінка емоційного інтелекту (Org-EIQ, 2009 р. (2014) Gabriele Giorgi | | | | <ul style="list-style-type: none"> Оцінка управлінського потенціалу. Профорієнтація. Коучинг. Консультування та діагностика організаційних навичок. |
| | Оцінка компетентності в сфері продаж (PASAT-2000), 2011р. Steve. Poppleton Ph. D, Peter Jones Ph. D. | | | | Підбір персоналу для здійснення продажів, просування продукції / послуг |
| | Тест мотиваційних орієнтацій (ТОМ) 2011р – адапт. для України Laura Borgogni, Laura Petita, Claudio Barbaranelli | | | | Оцінка мотиваційного профіля кандидата на ту чи іншу посаду за чотирьма мотиваційними факторами: досягнення результату, лідерство, інновації, побудова взаємовідносин |

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
|---|---|---|---|---|---|
| | Опитувальник для оцінки інтегративності (HCS Integrity Check), 2011р; розробники Святослав Занев, Ніколай Ніколов | | | | Комплексна оцінка морального розвитку особистості (антикорупційність в органах публічної влади, моральності в правоохоронних органах, соціальних службах, освіті та культурі) |
| | Опитувальник лідерських якостей (ALQ), 2011р.; Laura Borgogni, Laura Petita; адаптація для України: Віталій Климчук | | | | <ul style="list-style-type: none"> Оцінка поточного рівня лідерства та потенціалу його розвитку. Планування кар'єри. Робота з кадровим резервом |
| | 16-факторний особистісний опитувальник Дж. Кеттелла (16-ФЛО), 1946р. | | | | <ul style="list-style-type: none"> Прогнозування з певною долею вірогідності реальної поведінки людини за певних життєвих ситуацій. Профорієнтація Відбір персоналу Розстановка кадрів за психологічними якостями |
| | Колірний тест М. Люшера (Швейцарія), 1984р. | | | | <ul style="list-style-type: none"> Оцінка психофізіологічного стану людини, її стресостійкості, активності та комунікативних здібностей; визначення причин психологічного стресу. |

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
|-------------------------|---|---|--|--|---|
| | СРІ-каліфорнійський психологічний опитувальник (California Psychological Inventory). 1987, автор - Харрісон Джордж, США | 1. Визначення мети та завдань оцінювання. 2. Визначення кількості та формату тестів. 3. Розробка тестових завдань провідними фахівцями організації. 4. Апробація тестів на надійність та валідність завданням оцінювання. 5. Використання тестів. | <ul style="list-style-type: none"> Надійність тесту Валідність тесту Відповідність складності тесту завданням оцінювання Однозначність вірної відповіді Оптимальність тривалості проходження | <ul style="list-style-type: none"> Он-лайн тести Автоматизовані тестові комплекси | Виявлення індивідуальних особливостей особистісних характеристик з точки зору соціальної поведінки, прогнозування успішності оволодіння співробітниками тими чи іншими професійними навичками. |
| Тести професійних знань | | | | | <ul style="list-style-type: none"> Оцінка рівня професійної компетентності кандидата Визначення напрямів навчання та розвитку персоналу Атестація персоналу Сертифікація персоналу |
| Інтерв'ю | <p>Поведінкове інтерв'ю (STAR, PARLA) - інтерв'ю за поведінковими моделями в життєвих та робочих ситуаціях</p> <p>Структуроване інтерв'ю – співбесіда за заданіми питаннями, що чергуються, спрямованими на виявлення необхідних професійних знань та ділових якостей кандидата, соціальних установок, мотиваційних характеристик</p> | <p>1. Привітання та знайомство.</p> <p>2. Створення умов для комфортної розмови (запропонувати зняти верхній одяг, прикріпити, запропонувати напої).</p> <p>3. Коротка розповідь про вакансію та компанію.</p> <p>4. Надати можливість кандидату задати питання та підтвердити інтерес чи відмовитись від вакансії.</p> <p>5. Задавання запланованих питань різного типу в послідовності: життєвий шлях та освіта, минулий професійний досвід, мотивація зміни роботи, кейси, тощо.</p> <p>6. Відповіді на питання кандидата.</p> <p>7. Узгодження подальших дій в рамках процедури відбору.</p> <p>8. Завершення контакту.</p> | <ul style="list-style-type: none"> Рівність позицій сторін інтерв'ю (діалогічність); Об'єктивність та неупередженість інтерв'юерів; Активне слухання кандидата (відеутність підказок, перебивань, нав'язування думок); Мінімум питань закритого типу, які передбачають ймовірність надання соціальної відповіді; Фіксування відповідей кандидата для подальшого об'єктивного аналізу; Увага до невербальних аспектів комунікації; Задавання питань, прямо пов'язаних з майбутньою роботою та необхідними компетенціями; Антидискримінаційність; Повага до кандидатів. | <ul style="list-style-type: none"> Он-лайн інтерв'ю (skype, zoom, viber) Відеозапис інтерв'ю з подальшим аналізом; | <ul style="list-style-type: none"> Оцінка гнучких складових компетентностей (особистісних якостей, мотиваційної сфери, установок та рис характеру) Оцінка рівня розвитку професійних знань та навичок кандидата Оцінка життєвого та професійного шляху кандидата Оцінка комунікативних навичок, гнучкості та адаптабельності кандидата Оцінка гнучких складових компетентностей (особистісних якостей, мотиваційної сфери, установок та рис характеру) Оцінка готовності приступити до роботи / навчатися / пройти стажування |

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
|---|---|---|---|---|--|
| | Інтерв'ю за компетенціями – проводиться зібрати поведінкову інформацію про претендента в ситуаціях, що мають відношення до майбутньої роботи. | | | | Оцінка рівня розвитку кожної з необхідних та бажаних компетенцій |
| | Стрес-інтерв'ю – передбачають задавання в швидкому темпі та агресивному тоні серії питань «провокаційного» характеру | | | | Відбір персоналу на позиції, що вимагають високого рівня стресостійкості (диспетчери, брокери, адміністратори по роботі з клієнтами, поліцейські, військові, рятувальники та лікарі невідкладної допомоги, тощо) |
| | CASE-інтерв'ю – передбачає описи деяких гіпотетичних наближених до реальних робочих ситуацій з подальшим питанням, адресованим претенденту, описати свою поведінку в цій ситуації | | | | Оцінка професійної придатності, уміння аналізувати, розставляти правильні акценти, взаємодіяти з колегами і підлеглими, знаходити вихід з проблемних ситуацій, креативності, здатності мислити нестандартно. |
| | Групове інтерв'ю – співбесіда з групою претендентів на ваканту посаду | | | | Діагностика стилю поведінки в соціумі, активності / рефлексивності, лідерських якостей, конфліктності, стресостійкості, схильності до домінування / підпорядкування. |

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
|----------------|---|--|---|--|--|
| | Аналіз мета-програм – технологія оцінки поведінкових установок кандидата, його суб'єктивного досвіду шляхом аналізу конструювання ім фраз у відповідях інтерв'ю | | | | Визначення основних установок кандидата: <ul style="list-style-type: none"> • типу референції: зовнішня – середня – внутрішня; • типу мотивації: досягнення – уникнення невдач; • типу орієнтації: на процес – на результат • типу поведінки в колективі: «одинак» – «менеджер» – «командний гравець» • типу активності: активність – рефлексивність • типу обробки інформації: загальне – часткове • типу орієнтації в часі: минуле – майбутнє (песимізм-оптимізм) |
| | Перевірка на поліграфі правдивості відповідей | | | Поліграф | Перевірка діагональності кандидата та його стресостійкості |
| Найм персоналу | Анкетування Формування бази даних Кадровий облік Кадрове документування | <ul style="list-style-type: none"> 1. Перевірка документів кандидата (паспорта, трудової книжки, документів про освіту, тощо). 2. Заповнення анкет, картки обліку кадрів, автобіографії. 3. Укладання трудового договору та видання наказу про прийняття на роботу. 4. Подання повідомлення в ДФС про прийняття працівника на роботу. 5. Заведення особової справи нового працівника. 6. Ознайомлення нового працівника з ПВТР, Колективним договором, Кодексом етики, тощо. 7. Інструктаж з техніки безпеки, гігієни та охорони праці. 8. Допущення працівника до роботи. 9. Внесення особових даних працівника до бази даних персоналу. 10. Заповнення трудової книжки працівника. | <ul style="list-style-type: none"> • Точність • Завчасність укладання трудового договору • Партнерство | <ul style="list-style-type: none"> 3 Трекінг завдань оформлення працівників на роботу Бази даних що до персоналу Автоматизовані системи кадрового документообігу | <ul style="list-style-type: none"> • Зміщення та удосконалення соціально-трудових відносин; • Забезпечення позитивного HR-бренду; • Убезпечення бізнесу від адміністративних санкцій та відповідальності за неналежне оформлення трудових відносин • Закріплення персоналу в організації |

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
|---|---|--|--|--|---|
| Технології адаптації персоналу | | | | | |
| On-boarding – технологія адаптації новачків шляхом швидкого та мотиваційного ознайомлення з організацією та колективом | | <ol style="list-style-type: none"> 1. Розробка програми адаптації. 2. Welcome-тренінг, спрямований на швидке знайомство з компанією, її історією, місією та стратегією, її продукцією, організаційною структурою та принципами корпоративної етики, корпоративною культурою, тощо. 3. Знайомство нового працівника з колективом та наставником. 4. Професійне навчання за програмою адаптації. 5. Періодичний зворотній зв'язок від наставника про дії новачка. 6. Оцінка успішності адаптації керівником. | | | |
| Наставництво – система індивідуальної роботи з працівником, спрямована на його розвиток і навчання на робочому місці шляхом передавання знань, умінь і навичок від більш досвідченого колеги, тобто наставника. | | <ol style="list-style-type: none"> 1. Розробка програми адаптації. 2. Призначення наставника з числа найбільш компетентних до досвічених працівників, здатних ділитися знаннями. 3. Знайомство нового працівника з колективом та наставником. 4. Навчання за програмою адаптації. 5. Періодичний зворотній зв'язок від наставника про дії новачка. 6. Оцінка успішності адаптації керівником. | <ul style="list-style-type: none"> • Чітка послідовність адаптаційних заходів • Комплексність та системність програми адаптації • Добровільність наставництва • Доброзичливість • Людяність • Парнерство • Ділові стосунки наставника та новачка • Наявність програм мотивації наставництва • Контрольність процесу мотивації | Чат-боти в месенджерах – віртуальні наставники, запрограмовані послідовне опанування програми адаптації, надання відповідей та типові запитання новачків | |

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
|---|---|--|--|---|---|
| Badding - технологія, за якої адаптація відбувається через рівні приятельські стосунки з колегою по роботі | | | <ul style="list-style-type: none"> Доброчисливість Людяність Парнерство Чесність Відкритість Довіра та турботливість Неформальність | | <ul style="list-style-type: none"> Оптимізація витрат на адаптацію нового працівника. Пришвидчення та поліпшення адаптації новачків. Покращення бренду роботодавця. Зміцнення корпоративного духу, розвиток корпоративної культури. |
| Job shadowing (наслідування) – технологія адаптації, за якої новий співробітник стає ніби тінно більш досвідченого співробітника, супроводжує його протягом робочого дня, обговорює з ним виробничі ситуації і отримує реальний досвід і якісний зворотній зв'язок. | | | | | <ul style="list-style-type: none"> Оптимізація витрат на підбір персоналу та його адаптацію. Оцінка стійкості мотивації працівника (поки перебуває в «тіні» досвічених). Забезпечення наступності досвіду, особливо у високотехнологічних галузях |
| Занурення | | 1. Постановка завдань новому працівникові на адаптаційний період. 2. Представлення нового керівника іншим керівникам. 3. Знайомство нового керівника з його колективом. 4. Виконання новим керівником власних посадових обов'язків та завдань на період адаптації. 5. Контроль результатів та ефективності адаптації | <ul style="list-style-type: none"> Достатність досвіду та кваліфікації нового працівника Проактивність новачка | | <ul style="list-style-type: none"> Швидка адаптація працівників керівних посад різного рівня і передбачає повне занурення в практичну діяльність з першого дня роботи. Оцінка здатності нового керівника самостійно приймати рішення, проявляти відповідальність і демонструвати той рівень професійних управлінських компетентностей, на який розраховував роботодавець. |

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
|--|---|--|--|---|--|
| Технології розвитку персоналу | | | | | |
| Коучинг – технологія розкриття потенціалу працівника шляхом задавання питань | Рапорт Питання різного типу Активне слухання Диференціація інтонації коуча SMART-технологія постановки мети Екологія мети Зона контролю Рамка результату коучингу План дій «Ліній часу» Шкалювання Секторний аналіз (колесо балансу) Робота за логічними рівнями Робота із запереченнями | 1. Встановлення рапорту (контакту). 2. Укладення контракту. 3. Визначення мети. 4. Використання досвіду: фаза натхнення; фаза втілення; фаза інтеграції, підвищення цінності; фаза завершення. 5. Планування діяльності. 6. Висновок, визнання досягнень. 7. Оцінка ефективності коучингу. | • Екологічність • Добровільність • Довіра • Відповідальність • Творчість | • Програми планування коуч-сесій • Програмні додати тайм-менеджменту | аналіз очікувань працівників (виявлення мотивів, бажання працювати в організації); прогноз стабільності нового працівника; введення в організацію та колектив; ліквідація причин конфліктних ситуацій; мотивування до формування основних навиків; розкриття внутрішнього потенціалу працівника для використання його в інтересах організації. |
| Тренінг – технологія розвитку компетентностей персоналу, що використовує активні методи навчання | Міні-презентації Вправи на знайомство Вправи-льодоруби Рухавки Міні-лекції Актуалізаційні вправи Рольові ігри Енерджайзери Творчі завдання Фасилітації Модерації Бізнес-симуляції Вирішення кейсів Вправи-імітації Техніки організації зворотного зв'язку | 1. Ідентифікація та аналіз тренінгових потреб. 2. Проскритування (розробка) тренінгу. 3. Проведення тренінгу: 3.1. Презентація тренінгу та тренера. 3.2. Вправи на знайомство. 3.3. Вправи-льодоруби. 3.4. Основна частина (змістовний блок 1): актуалізаційна справа – рефлексія – теорія (міні-лекція) – вправа на закріплення. 3.5. Вправа-енерджайзер. 3.6. Основна частина (змістовний блок 2): актуалізаційна справа – рефлексія – теорія (міні-лекція) – вправа на закріплення. 3.7. Фасилітація – зворотній зв'язок від учасників тренінгу. 3.8. Ритуали прощання 4. Оцінка проведеного тренінгу. | • Щирість • Екологічність впливу • Відсутність критики • Конструктивізм • Конфіденційність • Профілактика конфліктів • Спільне прийняття та дотримання правил поведінки на тренінгу • Важливість думки кожного • Співпраця та активність • Цілеспрямованість • Таймінг | Формування та розвиток гнучких компетентностей («soft skills») Організаційна адаптація (welcome-тренінг) Зміцнення корпоративного духу Командотворення та підвищення ефективності взаємодії в колективах Підвищення мотивації працівників | |

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
|--|--|--|---|---|---|
| Електронне навчання (E-learning) – система навчання, за допомогою інформаційних електронних технологій та Інтернету. | дистанційне навчання; навчання з застосуванням комп'ютерів; мережеве навчання; віртуальне навчання; мультимедійне навчання; мобільне навчання. | 1. Формування ініціативної групи проекту. 2. Опис намірів з впровадження електронного навчання в організації. 3. Визначення кураторів змісту у цьому напрямку. 4. Спеціальне навчання керівників (для профілактики супротиву інноваціям та просування проекту). 5. Визначення мети, концепції проекту навчання. 6. Складання плану реалізації проекту. 7. Підготовка технічного забезпечення (серверів / хмарних технологій). 8. Підготовка команди програмістів. 9. Організація курсів з розробки дистанційних курсів. 10. Розробка запланованих курсів. 11. Проведення практикума для тьюторів. 12. Створення мікрокурсу (вебінару) для студентів щодо користування дистанційним курсом. 13. Пілотне навчання за дистанційним курсом. 14. Аналіз та усунення недоліків курсу. 15. Підготовка Положення про дистанційне навчання. | <ul style="list-style-type: none"> Економічна ефективність Адміністративна підтримка організації (Положення, накази, інструкції) Перманентність IT-супроводу Наявність кваліфікованих тьюторів Масштабність навчання | <p>E-learning Portal LMS-Learning Management System (Moodle, Classroom, WebTutor, Sensei, WordPressware, LearnPress, Teachbase, Flora LMS, Maibax, EduTerra.PRO, eTutorium, Memberlux, тощо)</p> <p>Платформи для проведення відеоконференцій: skype, zoom, Microsoft Teams, WebEx, MyOwnConference, тощо</p> <p>Масові відкриті онлайн-курси (Massive Open Online Courses – MOOC)</p> <p>Особисті технології для мобільного навчання: особистий цифровий помічник;</p> | <p>Розвиток управлінських навичок</p> <p>Розвиток навичок продажів, обслуговування клієнтів</p> <p>Розвиток HR-компетентності лінійних керівників</p> <p>Організація швидкого та економічного професійного навчання</p> <p>Наобхідність швидкого навчання цільового призначення або підвищення кваліфікації (у разі зміни технології, законодавства, параметрів продукції, що випускається, запуску нового продукту / послуги)</p> <p>Необхідність у навчанні за умови розгалуженості регіональних представництв</p> <p>Необхідність у навчанні у період карантинних заходів, стихійних лих, техногенних аварій, що унеможливають очне навчання</p> |

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
|---|---|---|---|--|--|
| | | | | <p>Tablet PC UMPC мобільні телефони, мобільні камери і Smartphone; вивчення Mobile Author, наприклад для публікації WAP, J2me і Smartphone; особистий аудіо плеєр, наприклад для прослуховування аудіо записів з лекцій; переносні звукові і мультимедійні гіді в музеях і галереях; переносні пульты для комп'ютерних ігор. Технічна підтримка для мобільного навчання: 3GP Для стиснення і способу доставки аудіовізуального вмісту, пов'язаного з мобільним навчанням Wi-Fi надає доступ до викладачів і ресурсів через Інтернет GPRS сервіси швидкого підключення та нормальної передачу даних</p> | <p>Оптимізація витрат на навчання</p> <p>Стрімке шротання персоналу</p> <p>Необхідність швидкого адаптаційного навчання за умови одиночних (немасових) прийомів на роботу</p> <p>Відсутність власних навчальних приміщень, тренажерів та матеріальної бази для очного навчання</p> |
| Імітаційне навчання – технологія навчання за допомогою імітаційних тренажерів | | | | | |

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
|---|--|--|--|--|---|
| Технології управління ефективністю та оцінювання персоналу | | | | | |
| Управління за цілями (MBO – management by object) - технологія управління ефективністю, заснована на узгодженні з співробітником робочих цілей та контролю їх виконання | SMART-технологія постановки мети | <ol style="list-style-type: none"> 1. Формування довгострокових цілей, стратегії організації. 2. Розробка конкретних загальноорганізаційних цілей. 3. Визначення дивізійних та групових цілей. 4. Визначення індивідуальних цілей. 5. Ідентифікація дій (завдань) для досягнення цілей. 6. Встановлення взаємозв'язків між цими діями. 7. Делегування повноважень та визначення відповідальності за виконання дій. 8. Визначення часу, необхідного для виконання дій. 9. Визначення ресурсів, необхідних для виконання дій. 10. Систематичне відстеження та оцінка ходу досягнення цілей самими робітниками без зовнішнього втручання. 11. Оцінка прогресу досягнення цілей керівником 12. Оцінка досягнення загальної мети та посилення впливу. | <ul style="list-style-type: none"> • Каскадність та увіязаність цілей на всіх рівнях управління • Партнерство та співпраця керівника та підлеглого • Надання "голосу" підлеглому в процесі встановлення цілей • Наявність зворотнього зв'язку в процесі досягнення цілей | <p>Програмні комплекси "Управління по цілях і KPI"</p> <p>Модулі «Управління за цілями» інтегрованих систем управління витратами підприємства ERP-систем</p> | <p>Необхідність успішної реалізації стратегії</p> <p>Справедливе оцінювання персоналу</p> <p>Підвищення продуктивності та ефективності праці</p> |
| KPI-оцінювання – технологія оцінки за ключовими показниками ефективності діяльності співробітника | SMART-технологія постановки мети Big-data Бізнес-аналітика | <ol style="list-style-type: none"> 1. Встановлення стратегічних цілей. 2. Декомпозиція стратегічних цілей на рівні управління – отримання тактичних цілей. 3. Декомпозиція тактичних цілей на структурні підрозділи та виконавці. 4. Визначення спільно з виконавцями індикаторів досягнення встановлених цілей – KPI-показників та способів їх вимірювання (обчислення). 5. Вимірювання поточних значень KPI-показників. | <ul style="list-style-type: none"> • Чіткий зв'язок цілей структурних підрозділів зі стратегічними цілями організації • Вимірюваність, досяжність, конкретність, керуваність (можливість впливу виконавця на значення) KPI-показників. • Партнерство та співпраця керівника та підлеглого в процесі визначення цілей та KPI | <p>Програмні комплекси "Управління по цілях і KPI"</p> <p>Засоби візуалізації досягнення KPI-показників (дашборди, діаграми, тощо)</p> | <p>Необхідність успішної реалізації стратегії</p> <p>Справедливе оцінювання персоналу</p> <p>Підвищення продуктивності та ефективності праці</p> <p>Стимулювання праці на основі об'єктивних критеріїв оцінювання</p> |

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
|---|--|--|--|----------------------------|---|
| | | 6. Встановлення та узгодження з виконавцями планових значень КРІ-показників. 7. Розроблення заходів / програм для досягнення встановлених цілей. 8. Визначення необхідних ресурсів. 9. Моніторинг досягнення КРІ-показників. | <ul style="list-style-type: none"> • Надання "голосу" підлеглому в процесі встановлення цілей • Усвідомленість КРІ-показників • Наявність зворотного зв'язку в процесі досягнення цілей • Періодичність моніторингу досягнення та оновлення переліку КРІ-показників | | |
| Метод 360 градусів – метод оцінювання, за якого це систематичний збір інформації про роботу індивідуума (або групи), одержуваної від деякого числа осіб, зацікавлених у його роботі, і зворотний зв'язок по ній | Оцінка за компетенціями Самооцінювання Опитування Анкетування Шкала Лайкерта Аналіз даних | 1. Визначення компетенцій та критеріїв їх оцінки для кожної оцінюваної посади. 2. Розробка анкет для оцінки визначених критеріїв. 3. Проведення анкетування серед оцінювачів. 4. Збір заповнених анкет. 5. Обробка даних. 6. Підбивання підсумків та надання зворотного зв'язку оцінюваному співробітникові. 7. Розробка планів із розвитку відсутніх компетенцій співробітника. | <ul style="list-style-type: none"> • Наявність не менш ніж 4-х оцінювачів, які мають значний досвід роботи з оцінюванням • Об'єктивність • Ознайомленість суб'єктів оцінювання з методикою та принципами • Наявність карти (профіля) компетенцій • Анонімність оцінювання | Он-лайн системи оцінювання | Розробка шляхів розвитку професійних і особистісних компетенцій співробітника Надання більшої прозорості у прийнятті рішень стосовно кар'єрного підвищення та звільнення працівників Визначення можливостей для більш ефективного досягнення цілей Відбір співробітників в кадровий резерв компанії Посилення корпоративної культури Оцінка ефективності існуючої програми навчання і розвитку Поліпшення взаємин і підвищення ефективності роботи команди Коригування стилю управління в компанії та внутрішніх бізнес-процесів |

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
|--|---|--|---|---|--|
| <p>Центр оцінки персоналу (Assessment centre) – технологія комплексної оцінки персоналу, заснований на використанні взаємодоповнюючих методик, орієнтованих на оцінку реальних якостей групи співробітників, їх психологічних і професійних особливостей, відповідності вимогам посадових позицій, а також виявлення потенційних можливостей фахівців групою спостерігачів-експертів в моделюючих вправах.</p> | <ul style="list-style-type: none"> Оціночна процедура «Групова дискусія»; Оціночна процедура «Мозковий штурм»; Оціночна процедура «Поштова кошик»; Оціночна процедура «Підготовка виступу. Доповідь»; Оціночна процедура «Рольова гра»; Імітаційна вправа «Конструювання»; Бізнес-кейси Управлінські послідки; Оцінка 360 градусів | <p>1. Підготовка проекту:</p> <p>1.1. Визначення: цілей; обсягів, списку досліджуваних; організаційних умов для проведення процедур Assessment Center.</p> <p>1.2. Формування списку компетенцій (критеріїв) для майбутнього Центру Оцінки</p> <p>2. Конструювання процедур оцінки:</p> <p>2.1. Визначення та узгодження процедур і методів Assessment Center;</p> <p>2.2. Формування завдань для проведення Assessment Center;</p> <p>2.3. Створення організаційного плану-графіка проведення оціночних процедур технології Assessment Center;</p> <p>2.4. Формування графіка мікшування учасників Assessment Center;</p> <p>2.5. Підготовка методичного забезпечення програми Assessment Center і аудиторій для проведення оціночних процедур.</p> <p>3. Навчання спостерігачів</p> <p>3.1. Підготовка матеріалів для процедури навчання спостерігачів;</p> <p>3.2. Проведення навчальної програми для спостерігачів;</p> <p>3.3. Формування поведінкових індикаторів - критеріїв оцінки спільно зі спостерігачами.</p> <p>4. Проведення оціночних процедур відповідно до організаційним планом-графіком</p> <p>5. Аналіз результатів оцінки</p> <p>5.1. Аналіз кількісних характеристик учасників за компетенціями (критеріями) Assessment Center відповідно до шкали для оцінки;</p> | <ul style="list-style-type: none"> Наявність декількох незалежних експертів-спостерігачів; Об'єктивність; Ознайомленість експертів з методикою та принципами; Наявність карти (профіля) компетенцій Анонімність оцінювання | | <p>Оцінювання міжособистісних відносин та стилю поведінки людини в колективі</p> <p>Оцінювання компетенцій працівників / кандидатів</p> <p>Виявлення управлінського потенціалу</p> <p>Формування кадрового резерву керівників</p> <p>Визначення потреб у навчанні та розвитку персоналу</p> <p>Прийняття кадрових рішень</p> <p>Вироблення стратегії підприємства (при проведенні стратегічного Assessment Center)</p> <p>Формування та зміцнення робочих команд</p> <p>Розвиток працівників</p> |

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
|-----------------------|--|---|--|--|---|
| Рейтингові технології | Парні порівняння Ранжування Метод нормального розподілу Метод вимушеного розподілу Експертне опитування достовірності показників | <p>5.2. Аналіз поведінкових проявів учасників Assessment Center;</p> <p>5.3. Аналіз сильних і слабких сторін учасників Assessment Center;</p> <p>5.4. Ранжування учасників за підсумками Assessment Center;</p> <p>5.5. Підготовка індивідуальних і узагальнених матеріалів по групі оцінюваних;</p> <p>5.6. Формування групи для розвитку, групи для прийняття рішення і групи ризику.</p> <p>6. Підведення підсумків</p> <p>Звіт про виконану роботу, що включає в себе: опис процедур Assessment Center; бальну фіксацію ступеня вираженості компетенцій (критеріїв) у кожного учасника Assessment Center; ранжування учасників за результатами Assessment Center; уявлення індивідуальних характеристик на кожного учасника Assessment Center із зазначенням їх сильних і слабких сторін; формування групи розвитку, групи для прийняття рішення і групи ризику; обговорення отриманих результатів з керівництвом підприємства.</p> <p>1. Визначення однорідних груп посад за певними ознаками.</p> <p>2. Вибір показників відповідно до цілей, завдань оцінювання та виконуваного функціоналу.</p> <p>3. Визначення повноти та достовірності обраних показників.</p> <p>4. Опис показників, установлення одиниць виміру, розроблення шкали, стандартів та еталонів.</p> <p>5. Затвердження порядку оцінювання.</p> <p>6. Проведення оцінювання:</p> <p>6.1. Підготовка документів з виконання встановлених показників.</p> | <ul style="list-style-type: none"> Об'єктивності Валідності та репрезентативності критеріїв оцінювання Гласності порядку та методики оцінювання Простота, чіткість, доступність методик оцінювання Конфідентійності персональних результатів оцінювання Регулярності | <p>Модулі «Управління персоналом» ERP</p> <p>«Атестація персоналу («Софтарія: Автоматизація бізнесу»),</p> <p>«Оцінювання і розвиток персоналу» Webtutor;</p> <p>1С: Оцінювання персоналу;</p> <p>«Прометей: Центр компетенцій»;</p> <p>Засоби Microsoft Excel</p> | <p>Необхідність покращення якості персоналу</p> <p>Обґрунтовані кадрові рішення (ротації, підвищення, звільнення)</p> <p>Стимулювання очікуваної поведінки та досягнення заданих робочих цілей</p> <p>Мотивування працівників за досягнення</p> |

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
|---|---|---|--|---|---|
| Грейдінг – технологія утворювання посад за певними факторами (визначення «ваги», класифікація) шляхом зіставлення внутрішньої значущості посад для організації з цінністю цієї роботи на ринку. | Метод комітетів Метод експертних оцінок Шкалювання Математичне моделювання | 6.2. Самооцінювання результатів роботи за звітний період за встановленими показниками. 6.3. Корегування та затвердження результатів самооцінювання лінійним керівником. 6.4. Внесення результатів оцінювання в автоматизовані комплекси, які визначають стандартизований сумарний оцінний бал працівника. 6.5. Ранжування працівників / парне порівняння за значеннями сумарних оцінних балів. 6.6. Визначення груп працівників за результатами ранжування методом нормального / вимушеного розподілу. 7. Прийняття рішень (заходів) за результатами оцінювання. | <ul style="list-style-type: none"> Єдності вимог, всезагальності та об'єктивності оцінювання Ефективності та результативності | Модулі «Управління персоналом» ERP 1С; Оцінювання персоналу; Обчислювальні засоби Microsoft Excel | <ul style="list-style-type: none"> Забезпечення збалансованих (за зовнішніми умовами та внутрішніми можливостями) справедливих систем окладів Стандартизування соціальних та компенсаційних пакетів для різних категорій персоналу Розробка контуру для системи пільг та компенсацій (за рівнями управління) Забезпечення статусної мотивації персоналу |
| | | 1. Підготовка робочої групи (комітетів), вивчення методики. 2. Розробка документації (концепція, положення та інші). 3. Оцінювання посад (анкетування, інтерв'ювання, бесіди). 4. Визначення вимог до посад, уточнення факторів. 5. Розподіл факторів за рівнями (ранжування). 6. Оцінка кожного рівня. 7. Оцінка ваги фактора. 8. Розрахунки кількості балів для кожної посади. 9. Розподіл балів за грейдами. 10. Встановлення посадових окладів і розрахунок вилок окладів. 11. Відтворення графіка і аналіз результатів. | <ul style="list-style-type: none"> Об'єктивності та нівелювання поточної кадрової ситуації на посадах Валідності та репрезентативності факторів оцінювання посад Економічності обґрунтованості фінансовими можливостями компанії Справедливості та прозорості факторів та методики оцінювання Простота, чіткість, доступність методики грейдування Ринкова конкурентоздатність розміру окладів за грейдами | | |

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
|---|---|--|---|---|---|
| Гейміфікація – технологія використання ігрових елементів та ігрових механік в негравальному контексті (тут: в мотивуванні, оцінюванні результатів праці, тощо). | Віртуальний офіс Квести Кейси Рейтинги Нагороди (бейджи, значки, кубки, тощо) Статуси користувачів Віртуальна валюта Бонуси та матеріальні винагороди (гроші, оплата відпочинку, оплат курсу навчання, призові подарюжі) | 1. Постановка цілей та завдань гейміфікації. 2. Розробка концепції гри. 3. Визначення показників та методів визначення переможців. 4. Визначення призового фонду. 5. Розробка технічного завдання для програмування гри. 6. Замовлення написання гри програмістам-розробникам. 7. Тестування готової гри. 8. Остаточна доробка гри. 9. Промоція гри на корпоративних ресурсах. 10. Експлуатація гри із запланованими підведенням підсумків та визначенням переможців. 11. Оцінка ефективності гри. | Релевантність гри поставленим цілям та HR-завданням Переважання молодих працівників в колективах Легкість та зручність інтерфейсу Безпечність умов гри (відсутність серйозних штрафних санкцій) Справедливість та об'єктивність визначення переможців Наявність реальних рівних можливостей стати переможцем всім працівникам Добровільність участі Демократизм (надання можливості працівникам вносити пропозиції з удосконалення гри) Релевантність винагород потребам та інтересам персоналу | Програмні модулі ігрові рушії. Спеціальні програми – конструктори відеоігор: Game Maker, Construct, RPG Maker. Штучний інтелект | Мотивація підвищення показників ефективності та якості праці Оперативне оцінювання результатів роботи Підвищення лояльності та залученості персоналу Підвищення співпраці між структурними підрозділами Виявлення талантів Збирання креативних ідей співробітників Навчання та адаптація персоналу Навчання з безпеки та охорони праці Залучення та закріплення молоді покоління Z та «Альфа» |
| Технології мотивування персоналу | | | | | |
| Тарифна оплата праці | Тарифні сітки Тарифні ставки Довідники кваліфікаційних характеристик працівників Схеми посадових окладів | 1. Вибір підходу до формування тарифних умов оплати праці (проектування основної заробітної плати). 2. Проведення тарифікаційних процедур. 3. Розроблення тарифної сітки (тарифних сіток); 4. Проектування схеми посадових окладів. 5. Визначення мінімальних розмірів оплати праці: мінімального рівня оплати праці за просту, некваліфіковану працю (мінімального окладу), тарифної ставки робітника першого розряду. | 1. Забезпечення зв'язку системи оплати праці з законодавчими гарантіями щодо мінімального розміру зарплати. 2. Врахування галузевих співвідношень в оплаті праці різної складності, що склалися на ринку. | Зарплатні модулі ERP-систем та спеціальних програм розрахунку заробітної плати | Забезпечення справедливої оплати праці в залежності від складності робіт та кваліфікації виконавців |

Продовження додатку В

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
|-------------------------|--|--|---|---|---|
| | | <p>6. Визначення тарифних ставок, посадових окладів, окладів у грошових одиницях.</p> <p>7. Узгодження (у разі потреби) розмірів основної заробітної плати з ринковими значеннями основної заробітної плати; за необхідності внесення змін до тарифних умов оплати праці.</p> | <p>3. Врахування при формуванні внутрішньовиробничої тарифної сітки «порогу чутливості» - мінімально необхідного (нижнього) рівня різниці між тарифними ставками робітників суміжних розрядів у 10%.</p> <p>4. Соціальний діалог при формуванні тарифної системи між сторонами соціально-трудових відносин.</p> <p>5. Періодична перетарифікація робіт та робітників у зв'язку з модернізаціями та підвищенням кваліфікації виконавців.</p> | | |
| Бестарифна оплата праці | <p>Фонд оплати праці</p> <p>Коефіцієнт трудової участі</p> <p>Коефіцієнт кваліфікаційного рівня працівника</p> | <p>1. Розроблення нормативів розрахунку фонду оплати праці.</p> <p>2. Розрахунок відносно постійних на певний період часу коефіцієнтів, що характеризують рівень кваліфікації окремого працівника порівняно з кваліфікацією інших працівників, на підставі даних про його трудову діяльність за попередній обліковий період.</p> <p>3. Застосування при розподілі фонду оплати праці коефіцієнтів трудової участі (КТУ), що характеризують трудовий внесок працівника в колективні результати праці.</p> | <p>1. Ув'язка розміру фонду оплати праці (колективного заробітку) з результатами діяльності підрозділу та (або) підприємства загалом</p> <p>2. Наявність справведливих моделей визначення кваліфікаційних коефіцієнтів що враховують складність, умови, режим, інтенсивність праці та професійну майстерність працівника.</p> | <p>Зарплатні модулі ERP-систем та спеціальних програм розрахунку заробітної плати</p> | <p>Необхідність ув'язки оплати праці до загальних фінансових результатів підприємства.</p> <p>Стимулювання командної роботи для забезпечення прибуткової діяльності підприємства.</p> |

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
|--------------------------------|---|---|--|--|---|
| Оплата праці на основі грейдів | Грейди Міжпосадові співвідношення (коєфіцієнти) Вилки посадових окладів | <p>1. Встановлення грейдів (описано вище).</p> <p>2. Визначення міжкваліфікаційних (міжпосадових) співвідношень (коєфіцієнтів), базою для яких є встановлена на підприємстві мінімальна зарплата.</p> <p>3. Вибір моделі диференціації рівнів окладів в одному грейді: гнучкої чи вилкової.</p> <p>4. Визначення рівнів окладів в грейдах шляхом множення множень мінімального та максимального коєфіцієнтів у вилці на встановлену на підприємстві мінімальну зарплатну плату (оклад, тарифну ставку).</p> <p>5. Закріплення нових принципів оплати праці в Положенні про оплату праці та Колективному договорі.</p> <p>6. Інформування працівників про нові умови оплати праці та її переваги та можливості кар'єрного зростання за матрицею грейдів.</p> <p>7. Корегування діапазонів оплати праці з урахуванням кон'юнктури ринку праці (за потреби).</p> | <p>3. Наявність показників підвищення та пониження базового КТУ, що відображають всі аспекти трудового внеску працівника.</p> <p>4. Виконання мінімальних гарантій в оплаті праці.</p> <p>5. Високий рівень залученості персоналу та наявність «команд» в організації.</p> | Зарплатні модулі ERP-систем та спеціальних програм розрахунку заробітної плати | Впорядкування оплати праці на принципах справедливості, важливості та цінності для підприємства певних посад. |

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
|--|--|--|--|---|---|
| <i>Технології управління кар'єрою та талантами</i> | | | | | |
| Talent Management | Відбір персоналу Оцінювання персоналу Конкурси та турніри талантів (гейміфікація відбору) Реферальні програми | <p>1. Розробка критеріїв віднесення людини до HiPo – групи працівників з високим потенціалом.</p> <p>2. Пошук і відбір талантів. Часто можуть застосовуватись бонуси працівникам за залучення в компанію HiPo.</p> <p>3. Ідентифікація найбільш підходящих кар'єрних траєкторій.</p> <p>4. Розробка кар'єрних планів та переліку кар'єрних вимог.</p> <p>5. Розвиток і навчання талантів: коучинг кар'єрних планів та проблем та реалізація системи організаційного менторства, спеціальних програм професійного навчання.</p> <p>6. Мотивація талантів (пошук ефективних методів підвищення мотивації).</p> | Відповідність системи управління талантами стратегічним цілям організації та її культурним особливостям Справедливість, прозорість та зрозумілість системи Добровільність участі працівників в реферальних програмах Об'єктивність та безпристрасність технології оцінки талантів Перманентність та змістового наповнення програм розвитку талантів. | Технології штучного інтелекту дозволяють автоматично відстежувати історії кар'єрного просування, здійснювати аналітику можливостей кар'єрного зростання, оцінку продуктивності та професійної поведінки працівника, розраховувати програми подолання компетентнісних розривів | |

Джерело: розроблено автором на основі аналізу та синтезу джерел [24; 43–77].

Показники використання комп'ютерів та Інтернету працівниками підприємств України у 2018–2019 рр. [88]

| | Середня кількість працівників, які використовували комп'ютери | | | Середня кількість працівників, які використовували комп'ютери із доступом до мережі Інтернет | | |
|--|---|----------------|---|--|----------------|---|
| | осіб | | у % до загальної кількості найманих працівників підприємств | осіб | | у % до загальної кількості найманих працівників підприємств |
| | 2018 | 2019 | 2018 | 2019 | 2018 | 2019 |
| Усього | 1289828 | 1317214 | 32,8 | 34,3 | 1064745 | 27,1 |
| Переробна промисловість | 356619 | 350872 | 26,8 | 27,1 | 255685 | 19,2 |
| Постачання електроенергії, газу, пари та кондиційованого повітря | 82312 | 83981 | 32,9 | 35,0 | 54571 | 21,8 |
| Водопостачання; каналізація, поводження з відходами | 22921 | 24091 | 19,5 | 20,7 | 19387 | 16,5 |
| Будівництво | 49591 | 52065 | 25,5 | 25,6 | 47304 | 24,3 |
| Оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів | 385356 | 394480 | 48,7 | 49,5 | 336140 | 42,5 |
| Транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність | 115251 | 148518 | 17,8 | 24,3 | 98506 | 15,2 |
| Тимчасове розміщування й організація харчування | 18275 | 17742 | 24,1 | 23,4 | 16666 | 22,0 |
| Інформація та телекомунікації | 96236 | 76029 | 78,7 | 78,6 | 88726 | 72,6 |
| Операції з нерухомим майном | 27147 | 26373 | 31,9 | 31,9 | 25353 | 29,8 |
| Професійна, наукова та технічна діяльність | 88153 | 90122 | 69,2 | 67,5 | 77246 | 60,6 |
| Діяльність у сфері адміністративного та допоміжного обслуговування | 46426 | 51640 | 24,7 | 27,2 | 43650 | 23,2 |
| Ремонт комп'ютерів і обладнання зв'язку | 1541 | 1301 | 80,0 | 77,3 | 1511 | 78,5 |
| | | | | | 1284 | 76,2 |

Часткова зайнятість (зайняті менше 30 годин на тиждень на основній роботі), % від загальної чисельності зайнятих

| Країни | 1983 | 1984 | 1985 | 1986 | 1987 | 1988 | 1989 | 1990 | 1991 | 1992 | 1993 | 1994 | 1995 | 1996 | 1997 | 1998 | 1999 | 2000 | 2001 | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | |
|--------------------------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| США | | | | | | | | | | | | | 18,59 | 18,29 | 17,93 | 17,69 | 17,37 | | | 17,43 | 17,72 | 17,76 | 17,44 | 17,13 | 17,09 | 17,43 | 19,48 | 19,67 | 19,53 | 19,42 | 19,19 | 18,86 | 18,37 | 18,28 | 17,85 | 17,46 | 17,1 | |
| Великобританія | 18,4 | 19,6 | 19,7 | 20,2 | 20,8 | 20,5 | 20,2 | 20,1 | 20,7 | 21,5 | 22,1 | 22,4 | 22,3 | 22,9 | 22,9 | 23,0 | 22,9 | 23,3 | 22,7 | 23,1 | 23,3 | 23,4 | 22,9 | 23,1 | 22,9 | 23,0 | 23,5 | 24,6 | 24,7 | 25,0 | 24,6 | 24,1 | 24,0 | 23,8 | 23,5 | 23,2 | 23,1 | |
| Швейцарія | | | | | | | | | | | | | | 24,9 | 25,2 | 25,4 | 26,1 | 23,0 | 25,9 | 26,3 | 26,5 | 26,3 | 26,6 | 27,0 | 26,8 | 27,5 | 28,1 | 26,1 | 25,9 | 26,0 | 26,4 | 26,9 | 26,8 | 26,6 | 26,7 | 26,7 | 26,9 | |
| Південна Корея | | | | | | | | | | | | | | | | 6,7 | 7,7 | 7,0 | 7,4 | 7,6 | 7,7 | 8,4 | 8,9 | 8,7 | 8,8 | 9,3 | 9,9 | 10,6 | 13,5 | 10,1 | 11,0 | 10,4 | 10,6 | 10,8 | 11,4 | 12,2 | 14,0 | |
| Франція | 10,3 | 11,3 | 11,7 | 12,6 | 12,5 | 12,6 | 12,2 | 12,2 | 12,0 | 12,6 | 13,2 | 13,8 | 14,2 | 14,1 | 14,8 | 14,7 | 14,6 | 14,3 | 13,8 | 13,4 | 13,0 | 13,3 | 13,2 | 13,2 | 13,3 | 13,0 | 13,5 | 13,7 | 13,7 | 13,9 | 14,0 | 14,3 | 14,4 | 14,2 | 14,3 | 14,0 | 13,4 | |
| Канада | 16,8 | 16,8 | 17 | 16,9 | 16,6 | 16,8 | 16,6 | 17 | 18,1 | 18,6 | 19,22 | 18,95 | 18,8 | 19,09 | 19,09 | 18,81 | 18,39 | 18,1 | 18,11 | 18,77 | 18,97 | 18,54 | 18,42 | 18,18 | 18,3 | 18,56 | 19,29 | 19,56 | 19,29 | 18,96 | 19,1 | 19,29 | 18,88 | 19,19 | 19,14 | 18,68 | 18,95 | |
| Швеція | | | | | 16,8 | 16 | 15,2 | 14,5 | 14,6 | 15 | 15,41 | 15,76 | 15,12 | 14,76 | 14,21 | 13,46 | 14,5 | 14,04 | 13,88 | 13,82 | 14,05 | 14,43 | 13,53 | 13,43 | 14,36 | 14,37 | 14,65 | 14,5 | 14,31 | 14,26 | 14,29 | 14,22 | 14,14 | 13,8 | 13,81 | 13,54 | 13,72 | |
| Австралія | | | | | | | | | | | | | | | | | | 23,76 | 24,03 | 24,32 | 23,77 | 24 | 23,93 | 23,73 | 23,76 | 24,6 | 24,85 | 24,66 | 24,56 | 24,88 | 25,21 | 25,24 | 25,9 | 25,73 | 25,57 | 25,54 | | |
| Японія | 11,4 | 11,6 | 11,7 | 11,8 | 11,7 | 12 | 12,4 | 13,6 | 14,1 | 14,4 | 14,85 | 15,1 | 14,17 | 15,38 | 16,41 | 16,62 | 17,02 | 15,95 | 17,57 | 17,72 | 18,16 | 18,1 | 18,26 | 17,96 | 18,86 | 19,55 | 20,26 | 20,24 | 20,57 | 20,51 | 21,89 | 22,75 | 22,67 | 22,79 | 22,42 | 23,93 | 25,16 | |
| Нова Зеландія | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Німеччина | 13,4 | 11 | 11 | 11,2 | 11 | 11,4 | 11,6 | 13,4 | 11,8 | 12,3 | 12,83 | 13,5 | 14,24 | 14,89 | 15,82 | 16,6 | 17,14 | 17,58 | 18,29 | 18,78 | 19,56 | 20,1 | 21,46 | 21,84 | 21,98 | 21,78 | 21,86 | 21,84 | 22,1 | 22,32 | 21,93 | 21,75 | 21,58 | 21,3 | 21,23 | 20,8 | 19,79 | |
| Іспанія | | | | | | 5,04 | 4,99 | 4,51 | 4,64 | 4,43 | 5,33 | 6,011 | 6,407 | 6,977 | 7,488 | 7,859 | 7,656 | 7,823 | 7,544 | 7,617 | 7,557 | 7,768 | 8,294 | 10,8 | 10,68 | 10,53 | 10,89 | 11,63 | 12,16 | 12,66 | 13,57 | 14,73 | 14,71 | 14,47 | 14,15 | 13,79 | 13,29 | 13,22 |
| Ірландія | 8,02 | 7,93 | 8,06 | 8,33 | 9 | 9,63 | 9,39 | 9,99 | 10,4 | 11,3 | 13,09 | 13,47 | 14,34 | 14,24 | 14,99 | 17,64 | 17,88 | 18,08 | 18,17 | 18,44 | 18,87 | 18,87 | 19,33 | 19,32 | 19,9 | 20,9 | 23,81 | 24,86 | 25,68 | 25,02 | 24,23 | 23,41 | 23,27 | 22,55 | 21,5 | 20,67 | 20,58 | |
| Норвегія | | | | | | | | | | 22 | 22,1 | 22,04 | 21,51 | 21,38 | 21,62 | 20,97 | 20,8 | 20,69 | 20,21 | 20,11 | 20,56 | 20,99 | 21,07 | 20,76 | 21,28 | 20,82 | 20,74 | 20,73 | 20,45 | 20,38 | 20,09 | 20,23 | 19,85 | 20,1 | 19,77 | 19,29 | 19,28 | 20,14 |
| Люксембург | 7,3 | 7,0 | 7,3 | 7,3 | 8,1 | 9,2 | 7,6 | 7,6 | 8,8 | 9,5 | 9,9 | 10,7 | 11,3 | 10,4 | 11,0 | 12,7 | 12,1 | 13,0 | 13,2 | 12,5 | 13,3 | 13,2 | 13,9 | 12,2 | 13,1 | 13,4 | 16,4 | 15,8 | 16,0 | 15,5 | 15,3 | 15,5 | 14,9 | 13,9 | 14,6 | 12,8 | 11,6 | |
| Данія | 20,6 | 21,2 | 20,3 | 19,6 | 19,9 | 19,0 | 18,9 | 19,2 | 18,7 | 18,9 | 19,0 | 17,3 | 16,9 | 16,6 | 17,2 | 17,1 | 15,3 | 15,3 | 14,8 | 15,5 | 16,2 | 17,1 | 17,4 | 17,9 | 17,3 | 17,8 | 18,8 | 19,2 | 19,2 | 19,4 | 19,2 | 19,7 | 20,0 | 21,5 | 19,5 | 19,1 | 19,2 | |
| Бельгія | 9,8 | 10,8 | 11,5 | 11,7 | 12,5 | 12,7 | 13,0 | 13,5 | 14,6 | 14,3 | 14,7 | 14,6 | 14,8 | 15,0 | 15,6 | 19,9 | 19,3 | 17,6 | 17,6 | 18,3 | 18,5 | 18,5 | 18,7 | 18,1 | 18,8 | 18,7 | 18,2 | 18,3 | 18,8 | 18,7 | 18,2 | 18,1 | 18,2 | 17,8 | 16,5 | 16,6 | 16,9 | |
| Ізраїль | | | | | | | | | | | | | | 15,2 | 15,1 | 14,2 | 15,4 | 15,9 | 15,6 | 16,3 | 16,5 | 16,6 | 16,8 | 16,9 | 16,6 | 16,1 | 16,0 | 16,1 | 15,2 | 14,9 | 16,1 | 15,9 | 16,0 | 15,9 | 15,5 | 15,3 | 15,1 | |
| Фінляндія | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| В середньому за країнами | 12,9 | 13,0 | 13,1 | 13,6 | 13,5 | 13,6 | 13,5 | 13,9 | 14,2 | 14,6 | 15,1 | 15,2 | 15,5 | 16,2 | 16,4 | 16,2 | 16,6 | 16,2 | 16,8 | 17,0 | 17,3 | 17,4 | 17,6 | 17,6 | 17,7 | 17,9 | 18,7 | 18,7 | 19,0 | 18,9 | 19,0 | 19,0 | 18,9 | 18,8 | 18,6 | 18,4 | 18,5 | |

Джерело: [103], [104]

Тимчасова зайнятість, % від загальної чисельності зайнятих

| Країни | 1983 | 1984 | 1985 | 1986 | 1987 | 1988 | 1989 | 1990 | 1991 | 1992 | 1993 | 1994 | 1995 | 1996 | 1997 | 1998 | 1999 | 2000 | 2001 | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 |
|--------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| США | | | | | | | | | | | | | 5,11 | 4,57 | 4,57 | 4,48 | | | 4,02 | | | 4,21 | | | | | | | | | | | | | 3,95 | | |
| Великобританія | 5,50 | 6,16 | 7,02 | 7,03 | 6,30 | 6,02 | 5,39 | 5,24 | 5,32 | 5,54 | 5,86 | 6,45 | 6,99 | 7,05 | 7,39 | 7,06 | 6,80 | 6,96 | 6,75 | 6,39 | 6,11 | 6,02 | 5,75 | 5,79 | 5,84 | 5,41 | 5,64 | 6,11 | 6,17 | 6,34 | 6,23 | 6,43 | 6,20 | 6,04 | 5,71 | 5,55 | 5,18 |
| Швейцарія | | | | | | | | | | | | | | | | 11,29 | 11,72 | 11,54 | 11,61 | 12,25 | 12,05 | 12,15 | 12,78 | 13,48 | 12,89 | 13,19 | 13,26 | 13,11 | 12,89 | 12,87 | 12,90 | 13,05 | 13,58 | 13,30 | 13,36 | 13,11 | 12,66 |
| Південна Корея | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 25,76 | 27,34 | 25,34 | 24,71 | 23,66 | 25,92 | 22,92 | 23,71 | 23 | 22,04 | 21,55 | 22,22 | 21,88 | 20,62 | 21,14 | 24,36 |
| Франція | 3,34 | 3,27 | 4,69 | 6,36 | 7,10 | 7,84 | 8,50 | 10,20 | 10,48 | 10,86 | 10,97 | 12,33 | 12,61 | 13,12 | 13,94 | 14,01 | 15,44 | 14,86 | 14,13 | 13,42 | 13,29 | 13,90 | 14,82 | 15,07 | 15,05 | 14,48 | 15,10 | 15,36 | 15,25 | 16,00 | 16,03 | 16,74 | 16,25 | 16,91 | 16,71 | 16,39 | 16,31 |
| Канада | | | | | | | | | | | | | | | 11,29 | 11,79 | 12,01 | 12,48 | 12,78 | 12,93 | 12,43 | 12,75 | 13,18 | 13,08 | 12,98 | 12,27 | 12,53 | 13,35 | 13,69 | 13,64 | 13,43 | 13,55 | 13,37 | 13,26 | 13,69 | 13,31 | 12,79 |
| Швеція | | | | | | | | | | | | | | 14,60 | 15,54 | 15,90 | 15,24 | 14,75 | 14,75 | 14,70 | 15,76 | 16,77 | 17,45 | 17,45 | 15,25 | 16,40 | 16,95 | 16,88 | 17,45 | 17,17 | 16,72 | 16,87 | 16,82 | 16,55 | | | |
| Австралія | | | | | | | | | | | | | | | 4,58 | 4,38 | | | 4,33 | 4,84 | | 4,33 | 6,73 | 6,32 | 5,43 | 5,53 | 5,23 | 5,63 | 5,45 | 5,20 | 5,43 | 5,36 | 5,44 | 5,27 | | | |
| Японія | 10,22 | 10,15 | 10,20 | 10,04 | 10,34 | 10,52 | 10,61 | 10,61 | 10,43 | 10,26 | 10,26 | 10,28 | 10,46 | 10,54 | 11,00 | 11,74 | 11,91 | 14,52 | 12,76 | 13,51 | 13,76 | 13,92 | 14,01 | 13,97 | 13,86 | 13,62 | 13,71 | 13,75 | 13,72 | 13,7 | | | | | | | |
| Нова Зеландія | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 8,20 | 7,89 |
| Німеччина | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Іспанія | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Ірландія | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Норвегія | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Люксембург | 3,25 | 3,92 | 4,69 | 4,26 | 3,53 | 3,72 | 3,43 | 3,38 | 3,26 | 2,88 | 3,00 | 2,88 | | 2,64 | 2,13 | 2,88 | 3,40 | 3,40 | 4,36 | 4,30 | 3,13 | 4,79 | 5,28 | 6,07 | 6,82 | 6,22 | 7,18 | 7,10 | 7,13 | 7,69 | 7,10 | 8,17 | 10,21 | 8,98 | 9,08 | 9,86 | 9,18 |
| Данія | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Бельгія | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Фінляндія | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| В середньому за країнами | 5,64 | 7,30 | 7,88 | 8,20 | 8,86 | 9,76 | 9,91 | 10,52 | 10,75 | 10,87 | 10,84 | 11,24 | 11,99 | 11,55 | 11,89 | 11,94 | 11,89 | 12,51 | 11,67 | 12,20 | 12,03 | 12,60 | 13,02 | 13,42 | 13,37 | 12,86 | 12,62 | 12,66 | 12,92 | 12,66 | 12,50 | 12,86 | 13,12 | 12,33 | 13,34 | 13,28 | |

Джерело: [105]

Продовження додатку Д

Самозайнятість, % від загальної чисельності зайнятих

| Країни | 1976 | 1977 | 1978 | 1979 | 1980 | 1981 | 1982 | 1983 | 1984 | 1985 | 1986 | 1987 | 1988 | 1989 | 1990 | 1991 | 1992 | 1993 | 1994 | 1995 | 1996 | 1997 | 1998 | 1999 | 2000 | 2001 | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | | |
|--------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|--|--|
| США | 9,28 | 9,28 | 9,21 | 9,26 | 9,42 | 9,35 | 9,61 | 9,68 | 9,41 | 9,09 | 8,90 | 8,93 | 8,98 | 8,88 | 8,80 | 9,02 | 8,70 | 8,82 | 8,80 | 8,52 | 8,42 | 8,25 | 7,94 | 7,66 | 7,42 | 7,36 | 7,24 | 7,57 | 7,47 | 7,40 | 7,22 | 7,02 | 7,09 | 7,05 | 6,83 | 6,77 | 6,61 | 6,45 | 6,40 | 6,26 | 6,29 | 6,11 | | | | |
| Великобританія | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Швейцарія | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Південна Корея | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Франція | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Канада | 9,61 | 9,48 | 9,57 | 9,53 | 9,14 | 9,04 | 9,62 | 9,93 | 10,00 | 10,66 | 9,81 | 9,57 | 9,49 | 9,39 | 9,47 | 9,82 | 10,13 | 10,66 | 10,74 | 10,58 | 11,10 | 11,40 | 11,76 | 11,30 | 10,61 | 9,89 | 9,81 | 9,83 | 9,48 | 9,44 | 9,19 | 9,31 | 9,21 | 9,53 | 9,28 | 9,03 | 8,89 | 8,83 | 8,76 | 8,62 | 8,58 | 8,34 | 8,28 | 8,21 | | |
| Швеція | 8,22 | 8,03 | 8,09 | 8,06 | 7,96 | 7,95 | 8,13 | 7,88 | 7,64 | 7,30 | 6,54 | 9,38 | 9,19 | 9,37 | 9,19 | 9,14 | 9,84 | 10,80 | 11,13 | 11,19 | 10,29 | 10,76 | 10,61 | 10,64 | 10,29 | 10,82 | 10,67 | 10,41 | 10,62 | 10,78 | 10,70 | 10,60 | 10,41 | 10,69 | 10,95 | 10,42 | 10,45 | 10,59 | 10,33 | 10,25 | 9,99 | 9,86 | 9,71 | 9,84 | | |
| Австралія | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Японія | 29,43 | 29,26 | 29,59 | 29,09 | 28,07 | 27,50 | 27,14 | 26,38 | 25,74 | 25,40 | 24,91 | 24,77 | 24,17 | 23,29 | 22,32 | 21,17 | 20,18 | 19,10 | 18,64 | 18,29 | 17,68 | 17,51 | 17,32 | 17,18 | 16,61 | 15,88 | 15,40 | 15,14 | 14,95 | 14,66 | 13,77 | 13,35 | 12,97 | 12,61 | 12,19 | 11,27 | 11,77 | 11,51 | 11,34 | 11,01 | 10,52 | 10,40 | 10,29 | 10,04 | | |
| Нова Зеландія | 14,48 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Німеччина | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Іспанія | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Румунія | 28,29 | 27,15 | 26,85 | 25,46 | 24,80 | 23,56 | 24,01 | 24,47 | 24,57 | 23,84 | 22,95 | 23,59 | 24,32 | 24,62 | 24,87 | 23,33 | 23,88 | 23,45 | 22,72 | 22,17 | 20,86 | 20,79 | 19,84 | 19,20 | 18,72 | 18,14 | 17,94 | 17,65 | 17,66 | 17,04 | 16,23 | 16,26 | 16,77 | 17,50 | 17,21 | 16,82 | 16,83 | 17,02 | 16,81 | 16,48 | 16,23 | 15,45 | 15,02 | 14,40 | | |
| Норвегія | 14,84 | 14,21 | 14,14 | 13,59 | 14,29 | 13,76 | 13,66 | 13,19 | 13,31 | 12,25 | 12,66 | 11,63 | 11,88 | 11,77 | 11,35 | 10,80 | 10,30 | 10,15 | 9,74 | 9,33 | 8,75 | 8,22 | 7,84 | 7,38 | 7,16 | 7,06 | 7,30 | 7,40 | 7,42 | 8,46 | 8,00 | 7,78 | 8,08 | 7,72 | 7,01 | 6,98 | 6,98 | 7,21 | 7,02 | 6,95 | 6,33 | 6,45 | | | | |
| Люксембург | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Данія | 16,82 | 15,68 | 16,01 | 15,58 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Бельгія | 16,67 | 16,63 | 16,73 | 16,67 | 16,57 | 16,99 | 17,33 | 17,39 | 18,02 | 18,03 | 18,10 | 18,18 | 18,14 | 18,15 | 18,12 | 18,31 | 18,42 | 18,90 | 18,85 | 18,81 | 18,83 | 18,60 | 18,18 | 16,48 | 15,81 | 15,15 | 15,39 | 14,98 | 14,94 | 15,23 | 15,07 | 14,82 | 14,23 | 14,80 | 14,36 | 14,30 | 14,35 | 15,08 | 14,61 | 15,18 | 14,84 | 14,29 | 14,03 | 14,23 | | |
| Греція | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Фінляндія | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Україна | 18,37 | 17,72 | 17,41 | 17,17 | 16,65 | 16,35 | 16,22 | 15,77 | 14,87 | 14,87 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| В середньому за країнами | 16,40 | 16,45 | 16,43 | 16,34 | 15,52 | 14,82 | 15,04 | 14,97 | 15,26 | 14,86 | 14,80 | 15,07 | 15,10 | 17,49 | 17,29 | 16,16 | 16,25 | 16,40 | 16,63 | 16,27 | 15,64 | 15,50 | 15,94 | 15,51 | 14,86 | 14,57 | 14,39 | 13,95 | 13,76 | 13,77 | 13,99 | 13,76 | 13,49 | 13,58 | 13,56 | 13,37 | 13,39 | 13,30 | 13,08 | 12,94 | 12,97 | 12,72 | 12,34 | 12,65 | | |

Джерела: [106]-[115]

Відпрацьовані години одним працівником, годин

| Країни | 1976 | 1977 | 1978 | 1979 | 1980 | 1981 | 1982 | 1983 | 1984 | 1985 | 1986 | 1987 | 1988 | 1989 | 1990 | 1991 | 1992 | 1993 | 1994 | 1995 | 1996 | 1997 | 1998 | 1999 | 2000 | 2001 | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | | |
|-----------------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| США | 1841 | 1844 | 1836 | 1834 | 1816 | 1812 | 1803 | 1822 | 1839 | 1838 | 1829 | 1839 | 1837 | 1848 | 1827 | 1823 | 1827 | 1840 | 1839 | 1840 | 1843 | 1842 | 1839 | 1832 | 1811 | 1806 | 1796 | 1798 | 1794 | 1796 | 1795 | 1786 | 1760 | 1772 | 1778 | 1782 | 1780 | 1782 | 1783 | 1778 | 1778 | 1783 | 1779 | | | |
| Великобританія | 1705 | 1687 | 1669 | 1662 | 1619 | 1567 | 1581 | 1568 | 1583 | 1613 | 1616 | 1606 | 1642 | 1631 | 1618 | 1615 | 1583 | 1577 | 1586 | 1590 | 1592 | 1571 | 1585 | 1578 | 1566 | 1565 | 1549 | 1538 | 1525 | 1541 | 1536 | 1538 | 1518 | 1513 | 1502 | 1514 | 1528 | 1537 | 1543 | 1527 | 1541 | 1540 | 1535 | 1538 | | |
| Швейцарія | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Південна Корея | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Франція | 1889 | 1850 | 1819 | 1816 | 1806 | 1786 | 1714 | 1696 | 1690 | 1654 | 1648 | 1659 | 1667 | 1651 | 1645 | 1638 | 1635 | 1627 | 1623 | 1601 | 1597 | 1596 | 1585 | 1578 | 1558 | 1538 | 1504 | 1507 | 1531 | 1532 | 1515 | 1537 | 1543 | 1531 | 1540 | 1546 | 1541 | 1526 | 1518 | 1519 | 1522 | 1505 | 1495 | 1505 | | |
| Канада | 1862 | 1834 | 1836 | 1841 | 1827 | 1812 | 1789 | 1779 | 1789 | 1795 | 1797 | 1807 | 1808 | 1802 | 1797 | 1775 | 1772 | 1769 | 1778 | 1794 | 1793 | 1787 | 1774 | 1755 | 1745 | 1744 | 1744 | 1741 | 1712 | 1715 | 1713 | 1722 | 1716 | 1710 | 1712 | 1710 | 1712 | 1706 | 1695 | 1708 | 1670 | 1670 | | | | |
| Швеція | 1454 | 1430 | 1394 | 1384 | 1383 | 1375 | 1388 | 1396 | 1398 | 1402 | 1400 | 1409 | 1427 | 1426 | 1423 | 1411 | 1427 | 1442 | 1494 | 1498 | 1497 | 1506 | 1486 | 1465 | 1445 | 1432 | 1453 | 1452 | 1451 | 1462 | 1472 | 1459 | 1484 | 1484 | 1472 | 1463 | 1465 | 1465 | 1466 | 1478 | 1467 | 1466 | 1452 | | | |
| Австралія | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Японія | 2128 | 2129 | 2123 | 2126 | 2121 | 2106 | 2104 | 2095 | 2108 | 2093 | 2097 | 2096 | 2092 | 2070 | 2031 | 1998 | 1965 | 1905 | 1898 | 1884 | 1892 | 1865 | 1842 | 1810 | 1821 | 1809 | 1798 | 1799 | 1787 | 1775 | 1784 | 1785 | 1771 | 1714 | 1733 | 1728 | 1745 | 1734 | 1729 | 1719 | 1714 | 1709 | 1680 | 1644 | | |
| Нова Зеландія | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Німеччина | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Іспанія | 2036 | | | 1954 | 1936 | 1902 | 1880 | 1848 | 1803 | 1793 | 1785 | 1777 | 1777 | 1761 | 1763 | 1762 | 1764 | 1756 | 1755 | 1750 | 1754 | 1754 | 1753 | 1754 | 1753 | 1754 | 1753 | 1754 | 1753 | 1754 | 1753 | 1754 | 1753 | 1754 | 1753 | 1754 | 1753 | 1754 | 1753 | 1754 | 1753 | 1754 | 1753 | 1754 | 1753 | 1754 |
| Румунія | 2233 | 2203 | 2184 | 2162 | 2123 | 2091 | 2084 | 2074 | 2056 | 2063 | 2067 | 2077 | 2085 | 2092 | 2081 | 2046 | 1998 | 1971 | 1963 | 1954 | 1943 | 1953 | 1942 | 1934 | 1924 | 1904 | 1887 | 1875 | 1883 | 1879 | 1865 | 1844 | 1812 | 1772 | 1737 | 1738 | 1743 | 1757 | 1771 | 1763 | 1775 | 1785 | 1772 | 1772 | | |
| Норвегія | 1674 | 1638 | 1602 | 1580 | 1580 | 1570 | 1559 | 1553 | 1548 | 1542 | 1538 | 1511 | 1513 | 1511 | 1502 | 1500 | 1510 | 1507 | 1505 | 1488 | 1482 | 1478 | 1476 | 1475 | 1456 | 1424 | 1407 | 1389 | 1405 | 1406 | 1405 | 1407 | 1387 | 1395 | 1400 | 1396 | 1387 | 1389 | 1392 | 1394 | 1381 | 1383 | 1384 | | | |
| Люксембург | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Данія | 1624 | 1598 | 1575 | 1564 | 1577 | 1546 | 1553 | 1546 | 1541 | 1527 | 1531 | 1493 | 1471 | 1455 | 1441 | 1437 | 1452 | 1449 | 1407 | 1593 | 1600 | 1598 | 1593 | 1592 | 1602 | 1586 | 1581 | 1579 | 1578 | 1550 | 1552 | 1566 | 1567 | 1517 | 1517 | 1515 | 1508 | 1503 | 1506 | 1514 | 1513 | 1507 | 1506 | 1506 | | |
| Бельгія | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Греція | 1785 | 1760 | 1743 | 1727 | 1706 | 1683 | 1669 | 1675 | 1699 | 1705 | 1685 | 1670 | 1658 | 1649 | 1663 | 1659 | 1559 | 1578 | 1575 | 1582 | 1574 | 1575 | 1584 | 1585 | 1578 | 1591 | 1594 | 1588 | 1588 | 1578 | 1592 | 1595 | 1582 | 1563 | 1574 | 1590 | 1587 | 1586 | 1582 | 1575 | 1574 | 1578 | 1583 | | | |
| Ізраїль | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Фінляндія | 1776 | 1769 | 1774 | 1751 | 1732 | 1726 | 1719 | 1709 | 1705 | 1699 | 1683 | 1690 | 1694 | 1694 | 1671 | 1652 | 1652 | 1651 | 1671 | 1677 | 1675 | 1671 | 1661 | 1661 | 1661 | 1650 | 1636 | 1628 | 1623 | 1616 | 1608 | 1603 | 1608 | 1605 | 1580 | 1580 | 1588 | 1585 | 1555 | 1555 | 1549 | 1546 | 1540 | | | |
| Україна | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| В середньому за | 1816 | 1815 | 1797 | 1783 | 1769 | 1765 | 1753 | 1745 | 1745 | 1752 | 1756 | 1752 | 1751 | 1746 | 1735 | 1728 | 1725 | 1715 | 1715 | 1714 | 1707 | 1704 | 1704 | 1698 | 1683 | 1675 | 1670 | 1671 | 1665 | 1661 | 1661 | 1660 | 1684 | 1660 | 1658 | 1661 | 1655 | 1651 | 1646 | 1647 | 1642 | 1638 | 1631 | 1632 | | |

Додаток Е

Анкета для опитування працівників HR - відділів (відділу кадрів, відділу розвитку персоналу, відділу організації та оплати праці) щодо сучасних HRM – технологій з метою вивчення ступеню їх використання та розвитку

**ЗБІР ПЕРВИННОЇ ІНФОРМАЦІЇ В РАМКАХ ДИСЕРТАЦІЙНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ
НА ТЕМУ " РОЗВИТОК HRM– ТЕХНОЛОГІЙ В НОВІЙ ЕКОНОМІЦІ»**

Автор - Гуцуляк Наталія Петрівна (тел.0675990735)

1. Назва підприємства (організації, установи)

2. Основний вид діяльності підприємства (організації, установи) за КВЕД

3. Чисельність персоналу (середньооблікова) в розрізі вікових категорій

| Вік | Всього | 20-30р | 31-35р | 36-45р | 46-50р | 51-60р | Більше 60р |
|-----------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|---------------|
| Кількість | | | | | | | |

4. Кількість працівників HR - служби (відділу кадрів, відділу розвитку персоналу, відділу організації та оплати праці, тощо) _____

5. Гендерна ознака персоналу

- ☐ Переважно чоловіки
- ☐ Переважно жінки
- ☐ Приблизно однаково

6. . Які HRM – технології в роботі з персоналом використовує Ваша організація:

- ☐ Персонал-технології пошуку персоналу (скринінг, рекрутинг, прямий пошук, хедхантинг)
- ☐ Персонал-технології відбору персоналу (тестування, поведінкове інтерв'ю за методикою STAR, методика DISK, вирішення кейсів, пробні завдання),
- ☐ Персонал-технології розвитку персоналу (тренінг, коучинг, дистанційне навчання)
- ☐ Персонал-технології оцінювання персоналу (оцінка за KPI-показниками, оцінка 360 градусів, оцінка компетенцій)",
- ☐ Персонал-технології мотивування персоналу (управління за цілями, грейдування посад, рейтингування працівників, тощо)",
- ☐ Персонал-технології оптимізації персоналу (Аутстафінг персоналу, лізинг персоналу, аутсорсинг, реінжиніринг)

7. Чи автоматизований кадровий облік у вашій організації:

- ☐ Так
- ☐ Ні

Продовження додатку Е

8. Позначте варіанти автоматизації (діджиталізації) інших HR-функцій у Вашій організації:

- ☐ Розрахунки необхідної чисельності персоналу з використанням автоматизованої HR-аналітики
- ☐ Управління заявками на пошук персоналу (Redmine-системи відстеження виконання завдань)
- ☐ Розміщення вакансій та первісний підбір резюме в Інтернеті,
- ☐ Созвони та комунікації з кандидатами (чат-боти, месенджери, тощо)
- ☐ Штучний інтелект в пошуку талантів та розумна розсилка пропозицій
- ☐ Автоматизована база кандидатів зі збереженням історії взаємодії з кандидатом
- ☐ Тестування професійних знань кандидатів
- ☐ Тестування особистісних якостей (психологічні тести он-лайн)
- ☐ Виконання пробних завдань кандидатами з використанням хмарних технологій
- ☐ Проведення он-лайн інтерв'ю (методами онлайн конференцій, дзвінків), аналіз відео-резюме
- ☐ Облік персоналу
- ☐ Документування кадрових переміщень (прийняття, переведення, звільнення) та відпусток
- ☐ Облік використання робочого часу (пропускні системи, облік часу роботи онлайн)
- ☐ Табелювання робочого часу (лікарняні, відпустки та інші неявки)
- ☐ Адаптація нових працівників (чат-боти, месенджери, дистанційне навчання)
- ☐ Система управління знаннями (корпоративні портали, хмарні бібліотеки, дистанційні курси, тощо)
- ☐ Платформа дистанційного навчання
- ☐ Управління цілями та результатами (автоматизована KPI-оцінювання)
- ☐ Performance review
- ☐ Онлайн оцінювання працівників за методом 360 градусів
- ☐ Автоматизоване оцінювання якості обслуговування / роботи працівника
- ☐ Збирання та аналіз даних для мотивації персоналу
- ☐ Розрахунки зарплат та премій
- ☐ Призначення компенсаційних пакетів (наборів)
- ☐ Автоматизоване сповіщення про події в організації
- ☐ Он-лайн опитування думки працівників
- ☐ HR-аналітика (дашборди продуктивності праці, чисельності персоналу, плинності кадрів, строків закриття вакансій)

9. Які HR-функції, на Ваш погляд, легко та доцільно автоматизувати / діджиталізувати (поставьте позначки)

| HR-функції | Місце для «V» | HR-функції | Місце для «V» |
|---|---------------|---|---------------|
| Маркетингове дослідження ринку праці та персоналу | | Професійне навчання персоналу | |
| Планування чисельності та структури персоналу | | Розвиток особистісних якостей (компетенцій) працівників | |
| Визначення профілю компетенцій | | Виявлення та розвиток талантів | |

Продовження додатку Е

| | | | |
|--|--|---|--|
| Залучення персоналу, розміщення вакансій | | Кар'єрне планування та просування | |
| Відбір резюме підходящих кандидатів | | Облік використання робочого часу | |
| Проведення тестувань професійних знань | | Управління виконанням завдань (облік продуктивності) | |
| Психологічне тестування | | Оцінювання персоналу | |
| Проведення співбесід з кандидатами | | Забезпечення зворотного зв'язку з працівниками | |
| Укладання трудових договорів | | Нематеріальне мотивування персоналу | |
| Облік персоналу | | Матеріальне стимулювання персоналу (преміювання, грейдування, бонуси) | |
| Контроль трудової дисципліни | | Нарахування компенсацій та пільг | |
| Управління охороною праці | | Розвиток корпоративної культури | |
| Адаптація нових працівників | | Формування команд та управління командною взаємодією | |
| Кадрові ротації | | HR-аналітика | |
| Інше: | | Інше: | |

10. Які HRM технології та інноваційні тренди, на ваш погляд, необхідно впроваджувати (розставте в порядку пріоритетності та актуальності впровадження, де 1 – потрібно впроваджувати в першу чергу; 9 – потрібно впроваджувати в останню чергу)?

- Штучний інтелект
- Чат – боти
- Автоматизація і діджиталізація
- Роботизація
- Big data
- Хмарні технології
- Сервіси за підпискою (SaaS)
- Блокчейн
- Інтернет речей (датчики IoT)

11. Проранжуйте причини, які на вашу думку гальмують впровадження HRM - технологій в вашій організації (де 1 - найменш вагома причина, а 9 - найбільш вагома причина)

- Недостатня компетентність працівників HR - відділу
- Відсутність фінансів
- Недоцільність впровадження

Продовження додатку Е

Недостатня технічна база
Недостатня чисельність працівників HR служби
Відсутність цифрових навичок
Недостатня компетентність лінійних керівників
Неготовність керівництва організації
Неготовність усього персоналу організації
Недостатня компетентність працівників HR - відділу
Відсутність фінансів
Недоцільність впровадження
Недостатня технічна база
Недостатня чисельність працівників HR служби
Відсутність цифрових навичок
Недостатня компетентність лінійних керівників⁷
Неготовність керівництва організації
Неготовність усього персоналу організації

12. Назвіть інші HR – технології та інноваційні тренди які Ви вважаєте актуальними у вашій сфері

(Надайте коментар чи приклад за бажанням).

Додаток Ж

Види економічної діяльності в сфері послуг

| Види економічної діяльності в сфері послуг | Код за КВЕД-2010 |
|--|------------------|
| Усього | |
| Транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність | Н |
| Пасажирський залізничний транспорт міжміського сполучення | 49.1 |
| Вантажний залізничний транспорт | 49.2 |
| Інший пасажирський наземний транспорт | 49.3 |
| Вантажний автомобільний транспорт, надання послуг перевезення речей | 49.4 |
| Трубопровідний транспорт | 49.5 |
| Пасажирський морський транспорт | 50.1 |
| Вантажний морський транспорт | 50.2 |
| Пасажирський річковий транспорт | 50.3 |
| Вантажний річковий транспорт | 50.4 |
| Пасажирський авіаційний транспорт | 51.1 |
| Вантажний авіаційний транспорт та космічний транспорт | 51.2 |
| Складське господарство | 52.1 |
| Діяльність національної пошти | 53.1 |
| Інша поштова та кур'єрська діяльність | 53.2 |
| Тимчасове розміщування й організація харчування | І |
| Тимчасове розміщування | 55 |
| Діяльність готелів і подібних засобів тимчасового розміщування | 55.1 |
| Діяльність засобів розміщування на період відпустки та іншого тимчасового проживання | 55.2 |
| Надання місць кемпінгами та стоянками для житлових автофургонів і причепів | 55.3 |
| Діяльність інших засобів тимчасового розміщування | 55.9 |
| Діяльність із забезпечення стравами та напоями | 56 |
| Діяльність ресторанів, надання послуг мобільного харчування | 56.1 |
| Постачання готових страв | 56.2 |
| Обслуговування напоями | 56.3 |
| Інформація та телекомунікації | Ј |
| Видавнича діяльність | 58 |
| Видання книг, періодичних видань та інша видавнича діяльність | 58.1 |
| Видання програмного забезпечення | 58.2 |
| Виробництво кіно- та відеофільмів, телевізійних програм, видання звукозаписів | 59 |
| Виробництво кіно- та відеофільмів, телевізійних програм | 59.1 |
| Видання звукозаписів | 59.2 |
| Діяльність у сфері радіомовлення та телевізійного мовлення | 60 |
| Діяльність у сфері радіомовлення | 60.1 |
| Діяльність у сфері телевізійного мовлення | 60.2 |
| Телекомунікації (електрозв'язок) | 61 |
| Діяльність у сфері проводового електрозв'язку | 61.1 |
| Діяльність у сфері безпроводового електрозв'язку | 61.2 |
| Діяльність у сфері супутникового електрозв'язку | 61.3 |
| Інша діяльність у сфері електрозв'язку | 61.9 |
| Комп'ютерне програмування, консультування та пов'язана з ними діяльність | 62 |
| Надання інформаційних послуг | 63 |
| Оброблення даних, розміщення інформації на веб-вузлах і пов'язана з ними діяльність; веб-портали | 63.1 |
| Надання інших інформаційних послуг | 63.9 |

Продовження додатку Ж

| | |
|---|----------|
| Операції з нерухомим майном | L |
| Купівля та продаж власного нерухомого майна | 68.1 |
| Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна | 68.2 |
| Операції з нерухомим майном за винагороду або на основі контракту | 68.3 |
| Професійна, наукова та технічна діяльність | M |
| Діяльність у сферах права та бухгалтерського обліку | 69 |
| Діяльність у сфері права | 69.1 |
| Діяльність у сфері бухгалтерського обліку й аудиту; консультування з питань оподаткування | 69.2 |
| Діяльність головних управлінь (хед-офісів); консультування з питань керування | 70 |
| Діяльність головних управлінь (хед-офісів) | 70.1 |
| Консультування з питань керування | 70.2 |
| Діяльність у сферах архітектури та інжинірингу; технічні випробування та дослідження | 71 |
| Діяльність у сферах архітектури та інжинірингу, надання послуг технічного консультування | 71.1 |
| Технічні випробування та дослідження | 71.2 |
| Наукові дослідження та розробки | 72 |
| Дослідження й експериментальні розробки у сфері природничих і технічних наук | 72.1 |
| Дослідження й експериментальні розробки у сфері суспільних і гуманітарних наук | 72.2 |
| Рекламна діяльність і дослідження кон'юнктури ринку | 73 |
| Рекламна діяльність | 73.1 |
| Дослідження кон'юнктури ринку та виявлення громадської думки | 73.2 |
| Інша професійна, наукова та технічна діяльність | 74 |
| Спеціалізована діяльність із дизайну | 74.1 |
| Діяльність у сфері фотографії | 74.2 |
| Надання послуг перекладу | 74.3 |
| Інша професійна, наукова та технічна діяльність, н.в.і.у. | 74.9 |
| Ветеринарна діяльність | 75 |
| Діяльність у сфері адміністративного та допоміжного обслуговування | N |
| Оренда, прокат і лізинг | 77 |
| Надання в оренду автотранспортних засобів | 77.1 |
| Прокат побутових виробів і предметів особистого вжитку | 77.2 |
| Надання в оренду інших машин, устаткування та товарів | 77.3 |
| Лізинг інтелектуальної власності та подібних продуктів, крім творів, захищених авторськими правами | 77.4 |
| Діяльність із працевлаштування | 78 |
| Діяльність агентств працевлаштування | 78.1 |
| Діяльність агентств тимчасового працевлаштування | 78.2 |
| Інша діяльність із забезпечення трудовими ресурсами | 78.3 |
| Діяльність туристичних агентств, туристичних операторів, надання інших послуг із бронювання та пов'язана з цим діяльність | 79 |
| Діяльність туристичних агентств і туристичних операторів | 79.1 |
| Надання інших послуг із бронювання та пов'язана з цим діяльність | 79.9 |
| Діяльність охоронних служб та проведення розслідувань | 80 |
| Діяльність приватних охоронних служб | 80.1 |
| Обслуговування систем безпеки | 80.2 |
| Проведення розслідувань | 80.3 |
| Обслуговування будинків і територій | 81 |
| Комплексне обслуговування об'єктів | 81.1 |
| Діяльність із прибирання | 81.2 |
| Надання ландшафтних послуг | 81.3 |
| Адміністративна та допоміжна офісна діяльність, інші допоміжні комерційні послуги | 82 |
| Адміністративна та допоміжна офісна діяльність | 82.1 |

Продовження додатку Ж

| | |
|---|----------|
| Діяльність телефонних центрів | 82.2 |
| Організування конгресів і торговельних виставок | 82.3 |
| Надання допоміжних комерційних послуг, н.в.і.у. | 82.9 |
| Освіта | Р |
| Дошкільна освіта | 85.1 |
| Початкова освіта | 85.2 |
| Середня освіта | 85.3 |
| Вища освіта | 85.4 |
| Інші види освіти | 85.5 |
| Допоміжна діяльність у сфері освіти | 85.6 |
| Охорона здоров'я та надання соціальної допомоги | Q |
| Охорона здоров'я | 86 |
| Діяльність лікарняних закладів | 86.1 |
| Медична та стоматологічна практика | 86.2 |
| Інша діяльність у сфері охорони здоров'я | 86.9 |
| Надання послуг догляду із забезпеченням проживання | 87 |
| Діяльність із догляду за хворими із забезпеченням проживання | 87.1 |
| Надання послуг догляду із забезпеченням проживання для осіб з розумовими вадами та хворих на наркоманію | 87.2 |
| Надання послуг догляду із забезпеченням проживання для осіб похилого віку та інвалідів | 87.3 |
| Надання інших послуг догляду із забезпеченням проживання | 87.9 |
| Надання соціальної допомоги без забезпечення проживання | 88 |
| Надання соціальної допомоги без забезпечення проживання для осіб похилого віку та інвалідів | 88.1 |
| Надання іншої соціальної допомоги без забезпечення проживання | 88.9 |
| Мистецтво, спорт, розваги та відпочинок | R |
| Діяльність у сфері творчості, мистецтва та розваг | 90 |
| Функціонування бібліотек, архівів, музеїв та інших закладів культури | 91 |
| Організування азартних ігор | 92 |
| Діяльність у сфері спорту, організування відпочинку та розваг | 93 |
| Діяльність у сфері спорту | 93.1 |
| Організування відпочинку та розваг | 93.2 |
| Надання інших видів послуг | S |
| Ремонт комп'ютерів, побутових виробів і предметів особистого вжитку | 95 |
| Ремонт комп'ютерів і обладнання зв'язку | 95.1 |
| Ремонт побутових виробів і предметів особистого вжитку | 95.2 |
| Надання інших індивідуальних послуг | 96.0 |

Інтегральні таксономічні показники розвитку HRM-технологій

| Показники готовності впровадження HRM-технологій | О-Д | З-М | І-К | Вагомість | Потенціал | Актуальність потенціалу |
|---|---|--|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 1. Готовність до роботи в мережі | Цифрова мережева грамотність | Мотивація за потребою змісту та знань у вигляді мережевих електронних ресурсів та комунікаційних повідомлень | Свідоме використання мережі для удосконалення процесів з використанням HRM-технологій | Визначення вагомості в порівнянні з іншими векторами розвитку | Наскільки підприємство має потенціал для високого рівня готовності (забезпечення ефективного інтернету; підтримка ІТ-команди; розвинутий портал; високий рівень цифрової мережевої грамотності персоналу; виробнича необхідність в мережевих комунікаціях | Актуальність запровадження проекту удосконалення HRM-технологій за цим напрямом |
| 2. Готовність до використання автоматизованих HRM-технологій | Знання та навички щодо автоматизованих HRM-технологій | Мотивація щодо використання автоматизованих HRM-технологій | Свідоме використання автоматизованих HRM-технологій | | Наскільки підприємство надає інструментарій для використання автоматизованих HRM-технологій | |
| 3. Готовність до використання інтерактивних ресурсів (без врахування технологій рекрутингу) | Розуміння інтерактивності, зворотного зв'язку, використання інтерактивності в навчанні, в інших видах взаємодії | Мотивація та зміст взаємодії зі всіма учасниками процесів використання інтерактивних ресурсів HR-технологій | Свідоме розуміння та використання інтерактивності | | Наскільки підприємство має достатньо симетричну збалансовану взаємодію при використанні автоматизованих HRM-технологій | |

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|---|---|--|---|---|--|---|
| 4. Готовність до організації взаємодії в технологіях рекрутингу | Оцінювання рівня готовності та процесів взаємодії в процесах рекрутингу | Мотивація та зміст процесів рекрутингу | Свідоме розуміння цінності процесу рекрутингу | Визначення вагомості в порівнянні з іншими векторами розвитку | Рівень потреби та досвіду використання технологій рекрутингу | Актуальність запровадження проекту удосконалення HRM-технологій за цим напрямом |
| 5. Готовність до трансформації роботи HR-менеджера | Визначення нових функцій та операцій HR-менеджера та готовності до їх використання | Мотивація до трансформації | Свідоме розуміння виходу із зони комфорту та потреби у трансформації | | Рівень розвитку HR-менеджера та потреба у змінах | |
| 6. Готовність до використання сучасних методик управління талантами | Визначення потреби у запровадженні методик управління талантами та рівня її запровадження на підприємстві | Мотивація до запровадження, рівень залучення співробітників. | Свідоме розуміння сучасних методик управління талантами | | Рівень потреби у використанні Рівень використання сучасних методик управління талантами (якщо попередній не нульовий) | |
| 7. Готовність до формування навчального середовища персоналу | Визначення потреби та рівня використання навчального середовища | Мотивація до формування та використання навчального середовища | Свідоме розуміння функцій та сценаріїв використання навчального середовища | | Рівень потреби (наявності) та використання навчального середовища персоналу | |
| 8. Готовність до формування персональної траєкторії розвитку | Визначення потреби та рівня використання методик формування персональної траєкторії розвитку | Мотивація до формування персональних траєкторій розвитку персоналу | Свідоме розуміння необхідності запровадження персональних траєкторій розвитку | | Рівень потреби (наявності) та використання персональних траєкторій розвитку | |

Продовження додатку II

Продовження таблиці I

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|---|---|---|--|---|---|---|
| 9. Готовність до використання екосистеми управління персоналом | Визначення потреби у використанні екосистеми управління персоналом; виявлення зв'язаних процесів управління та запровадження HRM-технологій | Мотивація до використання екосистеми управління персоналом. Рівень знань та навичок щодо запровадження та використання екосистеми управління персоналом | Свідоме розуміння щодо формування та використання екосистеми управління персоналом | Визначення вагомості в порівнянні з іншими векторами розвитку | Рівень потреби (наявності) та розвитку екосистеми управління персоналом | Актуальність запровадження проекту удосконалення HRM-технологій за цим напрямом |
| 10. Готовність до використання інформаційної екосистеми організації | Визначення рівня використання інформаційної екосистеми організації (у сфері управління персоналом); рівень охоплення управлінських процесів | Мотивація до розвитку екосистеми та активного використання | Свідоме розуміння використання інформаційної екосистеми | | Рівень потреби (наявності) інформаційної екосистеми Рівень розвитку корпоративного порталу, локальної інформаційної системи, рівень охоплення управлінських процесів | |

оцінки рівня готовності до запровадження сучасних HRM-технологій

Щиро дякуємо за співпрацю! Результати анкетування після узагальнення будуть розіслані учасникам анкетування за їх проханням, надісланим на електронну скриньку Гуцуляк Наталії Петрівни n.gutsulyak@donnu.edu.ua.

Оцінювання рівня використання HRM-технологій просимо здійснювати за 10-бальною шкалою (від 0 – не використовуємо / не готові / не зручно / дуже звично; до 10 – активно використовуємо / цілком готові / дуже зручно / дуже звично);крім відповідей на окремі запитання та доповнення з власного досвіду. Взагалі, шкала від 0 до 10 є основною і ви можете вимірювати за нею свої відчуття при оцінюванні рівня потреби та рівня використання HRM-технологій.

1.1. Визначте рівень використання глобальної мережі Інтернет для взаємодії з претендентами на посади.

[illegible][illegible][illegible][illegible]

1.16. Оцініть рівень актуальності удосконалення управлінських процесів з використанням мережевих технологій?

| | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
| 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| | | | | | | | | | | |

Блок 2. Готовність до використання автоматизованих HRM-технологій

2.1. Визначте власну готовність до використання автоматизованих HRM-технологій

| | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
| 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| | | | | | | | | | | |

2.2. Позначте, які HRM-технології ви використовуєте:

| | |
|-------------------------------------|--|
| HRM-технології пошуку персоналу: | |
| <input type="checkbox"/> | Скринінг |
| <input type="checkbox"/> | Рекрутинг |
| <input type="checkbox"/> | Прямий пошук |
| <input type="checkbox"/> | Хедхантинг |
| <input type="checkbox"/> | Прелімінарінг |
| <input type="checkbox"/> | Залучення тимчасового персоналу (Temporary staffing) |
| <input type="checkbox"/> | Інше: |
| HRM-технології відбору персоналу: | |
| <input type="checkbox"/> | Психодіагностика |
| <input type="checkbox"/> | Тестування професійних знань |
| <input type="checkbox"/> | Структуроване інтерв'ю |
| <input type="checkbox"/> | Поведінкове інтерв'ю |
| <input type="checkbox"/> | Інтерв'ю за компетенціями |
| <input type="checkbox"/> | CASE-інтерв'ю |
| <input type="checkbox"/> | Стрес-інтерв'ю |
| <input type="checkbox"/> | Групове інтерв'ю |
| <input type="checkbox"/> | Аналіз мета-програм |
| <input type="checkbox"/> | Перевірка на поліграфі |
| HRM-технології адаптації персоналу: | |
| <input type="checkbox"/> | Онбордінг |
| <input type="checkbox"/> | Наставництво |
| <input type="checkbox"/> | Badding (приятелювання) |
| <input type="checkbox"/> | Job shadowing (наслідування) |
| HRM-технології розвитку персоналу: | |
| <input type="checkbox"/> | Тренінги |
| <input type="checkbox"/> | Коучинг |
| <input type="checkbox"/> | Дистанційне (електронне) навчання |
| <input type="checkbox"/> | Імітаційне навчання |

Блок 5. Готовність до трансформації роботи HR-менеджера

5.1 . Оцініть власну готовність до змін в роботі, пов'язаних із впровадженням автоматизованих / цифровізованих HRM-технологій:

[illegible]

5.2. Оцініть систему мотивації для змін:

Чи є потреби за вимогами керівництва (0-2 бали)?

| | | |
|---|---|---|
| 0 | 1 | 2 |
| | | |

Чи є потреби за власним розумінням, що змінюються технології (0-2 бали)?

| | | |
|---|---|---|
| 0 | 1 | 2 |
| | | |

Чи є потреби для професійного кваліфікаційного зростання (0-2 бали)?

| | | |
|---|---|---|
| 0 | 1 | 2 |
| | | |

Чи є потреби для особистого зростання (0-2 бали)?

| | | |
|---|---|---|
| 0 | 1 | 2 |
| | | |

Чи вважаєте ви, що технології дозволять зменшити час на виконання рутинних процесів та операцій? (0-2 бали)

| | | |
|---|---|---|
| 0 | 1 | 2 |
| | | |

Чи надається робочий час для навчання? (0-2 бали)

| | | |
|---|---|---|
| 0 | 1 | 2 |
| | | |

Чи є можливість безкоштовного підвищення кваліфікації (0-2 бали)

| | | |
|---|---|---|
| 0 | 1 | 2 |
| | | |

5.3. Оцініть рівень підтримки керівництва для вашого професійного та особистого зростання?

[illegible]

Продовження додатку II

6.2.4. Оцініть систему управління талантами на вашому підприємстві

| | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
| 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| | | | | | | | | | | |

6.2.5. Якщо у вашій організації (підприємстві; установі) фрагментарно використовується методика управління талантами, напишіть про цей досвід.

6.2.6. Оцініть актуальність запровадження (використання) системи управління талантами на вашому підприємстві

| | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
| 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| | | | | | | | | | | |

Блок 7. Готовність до формування навчального середовища персоналу

7.1. Чи є у вашій організації штат тренерів, викладачів, модераторів навчання:

7.1.1. Так/Ні (0-5 балів в залежності від штату і напрямів навчання);

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | | | | | |

7.1.2. Так/Ні, користуємось ще запрошеними фахівцями (0-5 балів);

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | | | | | |

7.2. Наскільки обладнаний фізичний простір для навчання:

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | | | | | |

7.3. Оцініть наявність спеціального електронного інформаційного середовища для навчання:

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | | | | | |

7.4. Наскільки ви використовуєте корпоративні дистанційні (або змішані) курси:

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | | | | | |

7.5. Наскільки ви використовуєте зовнішні дистанційні (або змішані) курси (0–5 балів):

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | | | | | |

Продовження додатку II

7.6. Наскільки звично вам звертатись до електронних ресурсів навчального середовища?

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | | | | | |

7.7. Наскільки зручно вам звертатись до електронних ресурсів навчального середовища?

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | | | | | |

7.8. Наскільки використовуєте ви електронні ресурси навчального середовища в повсякденній роботі (0-10 балів)?

| | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
| 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| | | | | | | | | | | |

7.9. Оцініть рівень вимог керівництва до використання навчального середовища?

| | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
| 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| | | | | | | | | | | |

7.10. Оцініть актуальність запровадження або/і удосконалення середовища навчання?

| | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
| 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| | | | | | | | | | | |

Блок 8. Готовність до формування персональної траєкторії розвитку

8.1. Оцініть власну потребу до формування персональної траєкторії розвитку

| | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
| 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| | | | | | | | | | | |

Оцініть систему мотивації у формуванні та використанні персональної траєкторії розвитку

8.1.1 Чи є потреби за вимогами керівництва (0-2 бали)?

| | | |
|---|---|---|
| 0 | 1 | 2 |
| | | |

8.1.2. Чи є потреби за власним розумінням, що змінюються технології, управлінські процеси, є особиста необхідність (0-2 бали)?

| | | |
|---|---|---|
| 0 | 1 | 2 |
| | | |

10.3. Наскільки є власна потреба у розвитку?

[illegible]

10.4. Опишіть власний досвід щодо формування наскрізної інформаційної екосистеми управління у вашій організації

10.5. Оцініть актуальність запровадження або/і удосконалення наскрізної інформаційної екосистеми управління

[illegible]

10.6. Оцініть актуальність запровадження або/і удосконалення інформаційної екосистеми управління, зокрема блоку управління персоналом

[illegible]

Продовження додатку II

Для обробки інформації відповіді на анкету згруповані за критеріями та визначенням вагомості й потенціалу. Такий підхід дозволить більш точно визначити за векторами розвитку технологій управління персоналом. В таблиці 2 представлено таке групування питань.

Таблиця 2

Групування питань за показниками готовності вагомості і потенціалу з врахуванням критеріїв

| Показники готовності впровадження HRM-технологій | О-Д, номери питань | З-М, номери питань | І-К, номери питань | Вагомість, номери питань | Потенціал, номери питань | Актуальність потенціалу, номери питань |
|---|-----------------------|-----------------------|-----------------------|--------------------------------|-----------------------------|--|
| 1. Готовність до роботи в мережі | 1-4 | 7-11 | 5-7; 11; 12; 13 | 14; 15 | 1; 2 | 16 |
| 2. Готовність до використання автоматизованих HRM-технологій | 1; 2; 11; 12; 13 | 1; 3; 6; 7; 8; 11; 12 | 2; 3; 4; 5; 9 | 11; 9 | 1; 2; 10; 11; 13 | 12; 13 |
| 3. Готовність до використання інтерактивних ресурсів (без врахування технологій рекрутингу) | 1; 2 | 3-5 | 6; 7 | 4; 8 | 9; 11 | 9; 10 |
| 4. Готовність до організації взаємодії в технологіях рекрутингу | 1; 4 | 3-5 | 6; 7 | 4; 5; 6 | 4; 8; 9 | 9; 10 |
| 5. Готовність до трансформації роботи HR- менеджера | 1; 4 | 2; 3 | 4 | 3; 5 | 3; 5; 7 | 6 |

Продовження додатку II
Продовження табл. 2

| | | | | | | |
|---|------------------|-----------------------|-------------|------|----------|------|
| 6. Готовність до використання сучасних методик управління талантами | 1; 2 | 2.1; 2.2 | 5 | 3 | 2.3; 2.4 | 2.6. |
| 7. Готовність до формування навчального середовища персоналу | 1-5 | 8 | 6, 7 | 9 | 6,7,9 | 10 |
| 8. Готовність до формування персональної траєкторії розвитку | 1, 2.1, 2.3, 2.5 | 1, 2.1, 2.4, 2.6, 2.7 | 2.2, 2.4, 4 | 3 | 3 | 5 |
| 9. Готовність до використання екосистеми управління персоналом | 1 | 2 | 3 | 1 | 1 | 4 |
| 10. Готовність до використання інформаційної екосистеми організації | 1,2 | 2 | 3, 4 | 1, 2 | 1, 5 | 5, 6 |

Нормалізація показників здійснюється за 10 бальною системою та нормалізацією до 1.

Додаток К
Таблиця К1

Оцінювання критеріїв готовності використання сучасних HRM-технологій

| Критерії | Показники | Бали | | | | | |
|------------------------|--|----------|------------------|----------|-----------|------------------|----------|
| | | Ошадбанк | | | Альфабанк | | |
| | | Фахівець | Старший фахівець | Керівник | Фахівець | Старший фахівець | Керівник |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
| Змістовно-мотиваційний | 1.Визнання ролі мережевих технологій як ефективного інструменту для HR | 5,2 | 6,6 | 5,6 | 8,2 | 7,8 | 8,8 |
| | 2. Розуміння та визнання ролі локальних електронних ресурсів | 7,2 | 7,6 | 7,6 | 8,2 | 8,8 | 8,8 |
| | 3.Розуміння можливостей інтерактивних ресурсів | 2,1 | 3,2 | 3,2 | 4,1 | 7,1 | 7,9 |
| | 4. Мотивація необхідності запровадження різних видів взаємодії в технологіях рекрутингу | 2,1 | 2,1 | 2,1 | 4,1 | 3,7 | 5,7 |
| | 5.Мотивація до зміни ролей HR, прагнення до використання сучасних HRM-технологій як цінності зростання | 2,1 | 2,1 | 2,2 | 3,1 | 4,1 | 4,7 |
| | 6.Мотивація до використання системи управління талантами | 1 | 1 | 1 | 3 | 4,1 | 4,8 |

Продовження додатку К
Продовження табл. К1

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
|---|---|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Змістовно-мотиваційний | 7.Мотивація необхідності навчання та створення середовища навчання персоналу | 1,1 | 1,2 | 1,3 | 4,2 | 6,1 | 6,6 |
| | 8.Мотивація до необхідності формування траєкторії розвитку персоналу | 2,1 | 2,1 | 2,1 | 2,2 | 3,7 | 4,7 |
| | 9.Мотивація необхідності організації екосистеми управління персоналом | 0,1 | 0,1 | 0,1 | 0,1 | 0,7 | 1,7 |
| | 10.Мотивація до використання інформаційної екосистеми управління | 1,1 | 1,1 | 1,1 | 2,1 | 2,7 | 2,7 |
| Сумарне значення готовності за критерієм | Змістовно-мотиваційний | 22,90 | 25,90 | 25,10 | 37,10 | 45,40 | 52,00 |
| Інтегральне значення вагових коефіцієнтів | Змістовно-мотиваційний | 8,02 | 9,07 | 8,79 | 12,99 | 15,89 | 18,20 |
| Інформаційно-когнітивний | 1.Теоретичні знання та свідоме використання використання ІКТ, мережевих технологій | 3,2 | 4,3 | 4,2 | 5,2 | 6,1 | 7,2 |
| | 2.Знання та розуміння щодо організації віртуального локального середовища на основі різних програмних продуктів | 7,1 | 7,1 | 7,1 | 7,2 | 7,5 | 7,3 |
| | 3.Знання та розуміння особливостей використання інтерактивних ресурсів | 4,1 | 3,1 | 2,1 | 4,1 | 3,2 | 3,8 |

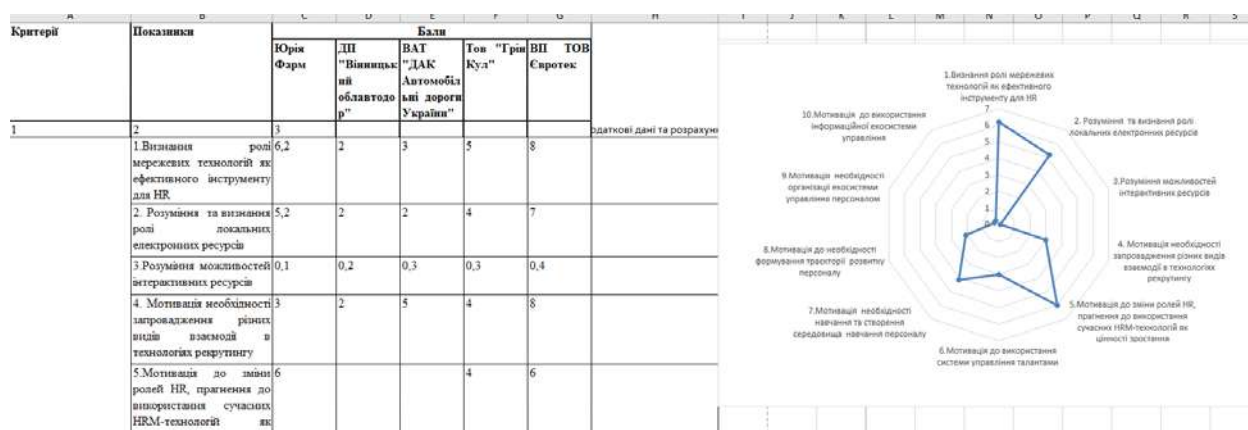
Продовження додатку К
Продовження табл. К1

| Продовження табл. 10 | | | | | | | |
|---|--|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
| Інформаційно-когнітивний | 4.Навички використання цільових програмних продуктів для взаємодії | 1,1 | 1,1 | 1,1 | 1,1 | 3,1 | 3,9 |
| | 5.Знання щодо рольових характеристик менеджерів з управління персоналом в роботі HR | 9,1 | 9,1 | 9,1 | 9,8 | 9,1 | 9 |
| | 6.Знання та навички свідомого використання системи управління талантами | 1,1 | 1,1 | 1,2 | 2,1 | 2,1 | 2,9 |
| | 7. Навички щодо проектування та свідоме впровадження цільового навчання | 1,1 | 1,1 | 1,2 | 1,1 | 1,1 | 4,9 |
| | 8. Знання щодо побудови траєкторії розвитку цільових груп персоналу та індивідуальної траєкторії | 1,1 | 1,1 | 1,1 | 1,1 | 1,1 | 3,9 |
| | 9.Знання щодо цифрової грамотності використання екосистеми управління персоналом, свідоме використання | 1,1 | 1,1 | 1,1 | 1,1 | 1,8 | 1,3 |
| | 10.Знання щодо цифрової грамотності використання інформаційної екосистеми, свідоме використання | 1,1 | 1,1 | 1,1 | 1,1 | 1,8 | 1,9 |
| Сумарне значення готовності за | Інформаційно-когнітивний | 27,90 | 28,00 | 27,10 | 31,70 | 33,30 | 42,90 |
| Інтегральне значення вагових коефіцієнтів | Інформаційно-когнітивний | 8,37 | 8,40 | 8,13 | 9,51 | 9,99 | 12,87 |

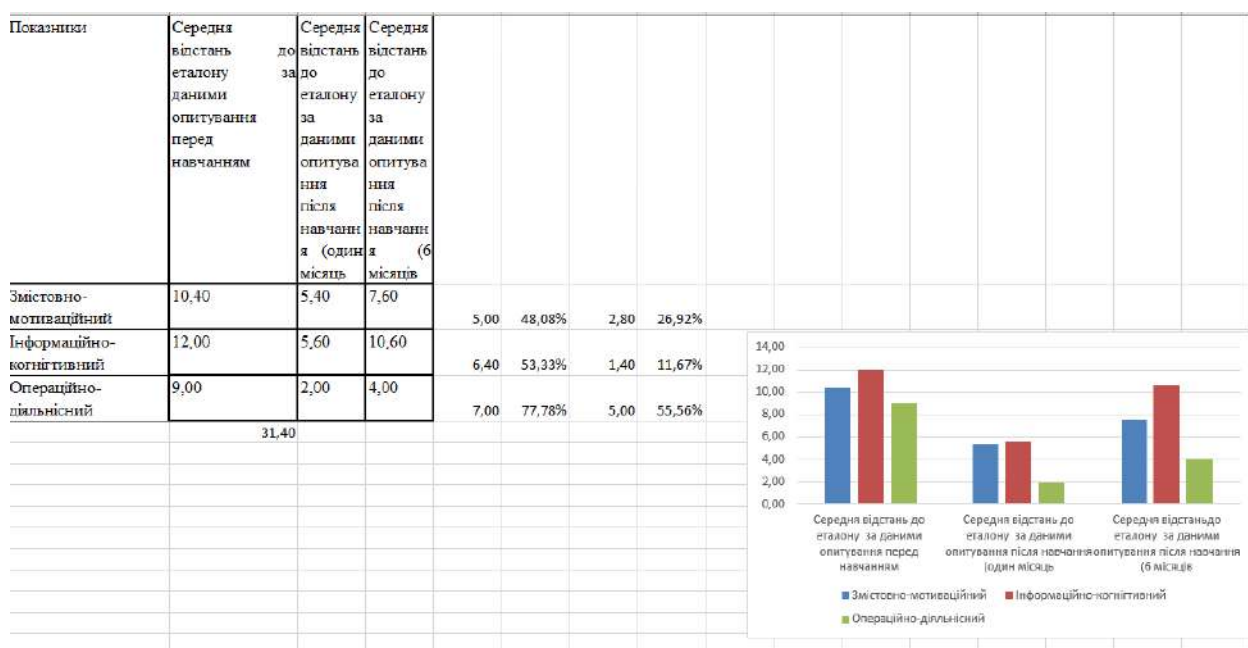
Продовження додатку К
Продовження табл. К1

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
|-----------------------------|--|------|------|-------|--------|-------|-------|
| Операційно-діяльнісний | 1. Уміння використовувати ІКТ та працювати в мережі | 6,1 | 4,2 | 4,1 | 4,1 | 4,3 | 4,1 |
| | 2. Уміння створювати та працювати в профільних цільових групах і локальній мережі, навички використання автоматизованих управлінських процесів | 5 | 5 | 5 | 5 | 6 | 4 |
| | 3. Уміння та навички роботи з інтерактивними ресурсами | 6 | 3 | 3 | 8 | 5 | 5 |
| | 4. Уміння організовувати взаємодії різних груп персоналу в процесах рекрутингу | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 |
| | 5. Уміння здійснювати трансформацію ролі HR-менеджера | 1,1 | 2,2 | 2,4 | 3 | 4 | 4 |
| | 6. Уміння організації, запровадження та використання системи управління талантами | 1 | 1 | 1 | 3 | 3 | 4,1 |
| | 7. Уміння проектувати та запроваджувати системи навчання персоналу в різних форматах | 3 | 3 | 3 | 4 | 4,1 | 4,1 |
| | 8. Уміння будувати збалансовану траєкторію розвитку цільових груп персоналу та індивідуальні траєкторії | 1 | 1 | 1 | 1 | 1,6 | 3,1 |
| | 9. Уміння організації та використання екосистеми управління персоналом | 1 | 1 | 1 | 1 | 1,6 | 3,1 |
| | 10. Уміння організації роботи в інформаційній екосистемі управління | 1 | 1 | 1 | 1 | 1,6 | 3,1 |
| Сумарне вагове значення | Операційно-діяльнісний | 26,2 | 22,4 | 22,5 | 32,1 | 32 | 31,4 |
| Інтегральне вагове значення | Операційно-діяльнісний | 9,17 | 7,84 | 7,875 | 11,235 | 11,20 | 10,99 |

Візуалізація профілів готовності до розвитку HRM-технологій



Формування профілю векторів готовності персоналу до розвитку HRM-технологій (на прикладі змістовно-мотиваційного критерію ТОВ Юрія Фарм)



Порівняльний профіль векторів готовності персоналу до розвитку HRM-технологій до та після навчання персоналу під час проекту удосконалення технологій управління персоналом Альфа-банк

Локальні порівняння даних розвитку HRM-технологій за згрупованими стратегіями

Відповідно до результатів спостережень та опитувань експертів нами вибрані альтернативи для таких локальних факторів розвитку HRM-технологій; в зв'язку з низьким рівнем розвитку екосистем, напрям розвитку управління талантами; екосистеми управління персоналом та інформаційної екосистеми об'єднані в єдиний напрям та оцінюються в основному за фрагментарними модулями використання, найбільше використовується деякі методи управління талантами. Приклад виконано за даними підприємства Метро.

| Показники критеріїв оцінювання | | | | | | | I4 | | | | | | | |
|--------------------------------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|--|
| I1 | A | Б | В | X | Y | | | A | Б | В | X | Y | | |
| A | 1 | 1 | 0,33 | 0,695905 | 0,20132 | | A | 1 | 2 | 2 | 1,580083 | 0,491784 | | |
| Б | 1 | 1 | 0,33 | 0,695905 | 0,20132 | | Б | 0,50 | 1,00 | 2,00 | 1 | 0,311239 | | |
| В | 3 | 3 | 1,00 | 2,064905 | 0,59736 | | В | 0,50 | 0,50 | 1,00 | 0,632878 | 0,196977 | | |
| | 5 | 5 | 1,666667 | 3,456715 | | | | 2 | 3,5 | 5 | 3,212961 | | | |
| | 1,006599 | 1,006599 | 0,995601 | 3,008798 | 0,004399 | 0,758489 | | 0,983568 | 1,089338 | 0,984883 | 3,057789 | 0,028895 | 4,981815 | |
| I2 | | | | | | | I5 | | | | | | | |
| | A | Б | В | X | Y | | | A | Б | В | X | Y | | |
| A | 1 | 1 | 0,33 | 0,695905 | 0,20132 | | A | 1 | 1 | 2 | 1,257013 | 0,411791 | | |
| Б | 1 | 1 | 0,33 | 0,695905 | 0,20132 | | Б | 1 | 1 | 1 | 1 | 0,327595 | | |
| В | 3 | 3 | 1,00 | 2,064905 | 0,59736 | | В | 0,5 | 1 | 1 | 0,795536 | 0,260614 | | |
| | 5 | 5 | 1,666667 | 3,456715 | | | | 2,5 | 3 | 4 | 3,05255 | | | |
| | 1,006599 | 1,006599 | 0,995601 | 3,008798 | 0,004399 | 0,758489 | | 1,029478 | 0,982785 | 1,042455 | 3,054718 | 0,027359 | 4,71708 | |
| I3 | | | | | | | I6 | | | | | | | |
| | A | Б | В | X | Y | | | A | Б | В | X | Y | | |
| A | 1 | 0,5 | 0,5 | 0,632878 | 0,196977 | | A | 1 | 0,5 | 0,333333 | 0,553618 | 0,158481 | | |
| Б | 2,00000 | 1,00000 | 0,50000 | 1,00000 | 0,311239 | | Б | 2 | 1 | 0,333333 | 0,874762 | 0,250412 | | |
| В | 2 | 2 | 1 | 1,580083 | 0,491784 | | В | 3 | 3 | 1 | 2,064905 | 0,591107 | | |
| 0,333333 | 5 | 3,5 | 2 | 3,212961 | | | 0,333333 | 6 | 4,5 | 1,666667 | 3,493285 | | | |
| | 0,984883 | 1,089338 | 0,983568 | 3,057789 | 0,028895 | 4,981815 | | 0,950884 | 1,126856 | 0,985178 | 3,062918 | 0,031459 | 5,423957 | |