

## HR-МЕНЕДЖМЕНТ І ЦИФРОВІЗАЦІЯ У СУЧАСНІЙ ОРГАНІЗАЦІЇ

## HR MANAGEMENT AND DIGITALIZATION IN A MODERN ORGANIZATION

Основна ідея статті спрямована на виявлення актуальних напрямів впровадження цифрових технологій у процеси управління персоналом підприємств і організацій. Визначено значущість цифровізації в процесі управління людськими ресурсами та виділено актуальні напрями цифровізації для процесу управління людськими ресурсами в сучасній організації. Доведено, що цифрові технології спростили та прискорили збирання, обробку та передачу інформації, а також спілкування з співробітниками. Також, у них є можливість зменшити адміністративне навантаження на відділ кадрів, в результаті чого збільшиться час на більш значні кадрові функції, наприклад, надання менеджерам необхідного досвіду для прийняття більш ефективних рішень, пов'язаних з HR. Останні дослідження вказують на те, що компанії, які ефективно використовують цифрові технології для HR-менеджменту, завжди йдуть по-переду.

**Ключові слова:** цифровізація, цифрові технології, підприємництво, бізнес-організація, управління людськими ресурсами, управління персоналом, HR-менеджмент, покоління «Z».

The main idea of the article is aimed at identifying current trends in the implementation of digital technologies in the personnel management processes of enterprises and organizations. The importance of digitalization in the process of human resources management is determined and the current directions of digitalization for the process of human resources management in a modern organization are highlighted. It has already been repeatedly proven that digital technologies have simplified and accelerated the collection, processing and transmission of information, as well as communication with employees. They also have the opportunity to reduce the administrative burden on the HR department, resulting in more time for more important HR functions, such as providing managers with the necessary expertise to make more effective HR-related decisions. Recent studies indicate that companies that effectively use digital technologies for HR management are always ahead. It should be noted that digitalization should be aimed not only at automating and improving work and production processes, but also at improving the quality of work of each employee. When a company uses modern digital technologies, it is much easier and more interesting for an employee to carry out their work activities, which motivates them to develop within this enterprise. It was noted that the digitalization process in the field of personnel management is an important aspect for the selection of young employees. Young employees of Generation Z are the Digital generation. The motivation and interest of employees of this generation is the use of digital methods. For them, the Internet space is an integral part of their lifestyle, a source of information and a channel of communication, therefore it is important for representatives of this generation to create an opportunity to solve many production issues online. Digitization implies readiness to implement complex changes that should change the company's culture, its management system, as well as internal and external communications. The timeliness of these changes systematically leads to the improvement of the company's position on the market and increase of its level of competitiveness.

**Key words:** digitalis, digital technologies, entrepreneurship, business organization, human resources management, personnel management, HR-management, generation "Z".

УДК 005.953

DOI: <https://doi.org/10.32782/infrastruct69-22>

**Челядінова Н.Г.**

к.е.н., доцент,  
доцент кафедри менеджменту,  
публічного управління та HR-технологій,  
Український державний університет  
залізничного транспорту

**Куделя В.І.**

к.е.н., доцент,  
доцент кафедри менеджменту,  
публічного управління та HR-технологій,  
Український державний університет  
залізничного транспорту

**Cheliadinova Natalia**

Ukrainian State University  
of Railway Transport

**Kudelya Viktoria**

Ukrainian State University  
of Railway Transport

**Постановка проблеми.** Зараз у світі відбуваються дуже швидкі та глобальні зміни, тому, відповідно, бізнес не може працювати за старими моделями. Перед сучасними організаціями стоїть важливе завдання цифровізації усіх бізнес-процесів, у тому числі в рамках системи управління людськими ресурсами. Завдяки цьому, підприємства і організації зможуть зберігати стійке конкурентне становище на сучасному етапі розвитку.

Одночасно, конкурентоспроможність підприємств та організацій багато в чому залежить від якісного складу працівників та їхнього рівня мотивованості, спрямованого на підвищення продуктивності праці. Роботодавцям обов'язково слід звертати увагу на те, що працівниками є представники різних поколінь, тому дуже важливо надавати співробітникам умови роботи, які відповідають саме їх мотивації керуючись Законом України про захист персональних даних [1].

Використання цифрових технологій у компанії, де основний склад співробітників формується з молодих людей, які належать до покоління «Z» – це важливий метод підвищення їхньої зацікавленості та розкриття внутрішнього потенціалу на

благо компанії. В Україні ця теорія лише набирає обертів, компанії поступово починають підлаштовуватися під відмінності поколінь задля підвищення своєї привабливості. Проте міжнародні компанії, філії яких розташовано в Україні показують приклад знаходження взаєморозуміння зі споживачами цієї теорії [2, с. 47]. Поколінню Z комфортно в онлайн-середовищі соціальних мереж. Для них це невід'ємна частина соціальної поведінки. Покоління Z також зросло на YouTube та звертається до сайту, коли їм потрібно побачити щось продемонстроване або почути складну ідею, або пояснення за допомогою допоміжних зображень. Сучасне дослідження Pearson показало, що більше п'ятдесяти відсотків представників покоління Z вважають за краще вчитися, переглядаючи відео на YouTube, а також відзначають, що YouTube вніс свій внесок в їх освіту, навчання та особистий розвиток за останні 12 місяців [3].

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблема підвищення продуктивності праці і ефективності роботи за рахунок впровадження цифрових технологій в HR-сферу цікавить багатьох вчених, наприклад Писаревська Г.І., Василик А.В.,

Ищенко О.В., Вонберг Т.В., Головка А.А. займались питанням з рекрутингу персоналу в епоху діджиталізації; Рудакова С.Г., Данилевич Н.С., Щетініна Л.В., Касяненко Я.А. вивчали майбутнє кадрового адміністрування. Також цій темі присвячені роботи Жуковської В.М., Зленко А.М., Ісайкіна О.Д., Мірошніченко Д.А. Кир'янова О.В., Павлова О.В. та інших.

**Постановка завдання.** У контексті розглянутої проблематики постає запитання: «Яким чином впливає впровадження цифрових технологій на підвищення продуктивності праці та ефективність управління людськими ресурсами у сучасній організації?». Тому, метою цієї статті є виявлення конкретних напрямів цифровізації, за допомогою яких можна підвищити ефективність управління людськими ресурсами сучасних підприємств.

**Виклад основного матеріалу.** Відзначимо, що цифровізація повинна бути спрямована не тільки на вдосконалення робочих та виробничих процесів, їх автоматизацію, але й на покращення якості роботи кожного співробітника. Якщо підприємство або організація користується сучасними цифровими технологіями, це мотивує співробітників розвиватися в рамках цієї компанії, і тоді їм набагато легше і цікавіше вести свою робочу діяльність.

Багато дослідників наголошують на актуальності впровадження цифрових технологій у процеси управління персоналом сучасної організації. Це пов'язано з тим, що впровадження цифрових технологій в HR-сферу дозволяє у багато разів підвищувати ефективність управління людським потенціалом, що безперечно призводить до підвищення продуктивності праці та кадрового потенціалу організації.

Цифровізація процесу управління персоналом – це процес організації зручного цифрового середовища для співробітників з метою підвищення їхньої мотивації та зацікавленості в роботі, а також покращення HR-бренду самої організації. На сьогоднішній день компанії, які не втілюють процес діджиталізації в процес управління людськими ресурсами погіршують свій HR-бренд і, тому, в організації спостерігається висока плинність кадрів або перенасиченість співробітниками дорослого покоління, що також призводить до неефективності роботи компанії [4].

Відсутність цифрових технологій в системі управління людськими ресурсами впливає на те, що сам процес управління персоналом стає неефективним, особливо якщо в компанії більша кількість співробітників добре пристосована до віртуальної та цифрової реальності (з покоління «Z») [5, с. 278].

Представники покоління «Z» значно відрізняються від попередніх поколінь, оскільки вони народилися і живуть у реаліях «цифровізованого» середовища, яке сформувалося в результаті

якісних змін інтернетного простору. Покоління «Z» ще називають «діджитал покоління», «інтернет-покоління» або «цифрове покоління». За експертною оцінкою Джейсона Дорси, президента Центру вивчення поколінь, покоління «Z» – це найшвидша група персоналу в сучасних організаціях [6].

Тому, можна відзначити, що процес цифровізації в галузі управління персоналом є важливим аспектом для вибору молодих співробітників.

Молоді співробітники покоління Z – це покоління Digital. Мотивація та зацікавленість співробітників цього покоління – це використання методів за допомогою digital, тобто цифрових методів. Тому саме зараз аналітики приділяють дуже велику увагу наймолодшому поколінню, яке вступає у трудове життя, це покоління «Z». Визначення можливостей взаємодії з поколінням «Z» набуває знакового характеру. Це дуже важливо, оскільки представники покоління «Z», здебільшого, демонструють небажання бути відданими одному єдиному роботодавцю протягом усього свого життя, і воліють періодично міняти роботу, шукаючи не просто високооплачувану, а насамперед цікаву роботу [7, с. 272].

Разом з тим необхідно брати до уваги загальноприйняті характеристики представників покоління «Z», оскільки вони є активними користувачами продуктів цифрових технологій, і це спричиняє формування «кліпового мислення», деякої «відірваності» від реальності, складність сприйняття текстової інформації за наявності швидкої орієнтації в потоці візуальних даних.

Таким чином, використання цифрових технологій у компанії, де є молоді співробітники – це метод мотивації та підвищення зацікавленості молодих співробітників (зокрема покоління «Z») у роботі. Крім того, можна відзначити позитивний вплив цифровізації процесу управління персоналом на підвищення HR-бренду компанії.

Взагалі, за результатами аналізу багатьох публікацій можна відзначити, що ефективність підприємств, які впровадили цифрові технології у свою діяльність була значно більше після введення цифрових технологій. Також зазначено, що цифровізація принесла лише позитивні зміни з боку співробітників, що належать до покоління «Z». Вони стали більш залучені до робочого процесу і значно збільшився їхній інтерес до самої роботи. Підприємці, які спостерігали високий рівень плинності кадрів на підприємстві, відзначили, що цифровізація змінила цю тенденцію, і вони є одними з найпривабливішими в рамках свого ринку для нових співробітників [3].

Спираючись на отримані дані, можна виділити наступні актуальні напрями цифровізації системи управління людськими ресурсами на підприємствах та в організаціях: привабливий HR-бренд компанії; Digital-рекрутинг; скринінг;

онлайн-анкета; геймофікація; система «управління талантами»; дистанційне корпоративне навчання; безперервний зворотний зв'язок.

Разглянемо ці напрями більш детально. Розробити привабливий HR-бренд компанії в очах претендентів, що насамперед належать до покоління «Z» (в контексті використання в бізнес-процесах різних цифрових технологій).

Digital-рекрутинг (початковий етап прийому співробітника) передбачає автоматизацію пошуку та найму працівника, спілкування здобувача з віртуальним рекрутом, а саме створення чат та аудіо-ботів. Чат-боти працюють наступним чином: коли здобувачем обрана вакансія, що його цікавить, йому приходить повідомлення від бота, який і буде проводити первинну співбесіду. Під час листування кандидат відповідає на стандартні запитання з односторонніми відповідями, що вимагають відповіді – «так» чи «ні». Аудіо-боти працюють за схожим принципом: кандидат або сам дзвонить на номер, який пропонує компанія, або заповнює відповідну анкету на сайті і протягом хвилини з ним зв'язується голосовий помічник, який також проводить первинне інтерв'ю. Коли з цими здобувачами пов'язується менеджер з персоналу, він вже має уявлення про кандидата, з яким розмовляє. Більш ефективним з цих роботів є чат, так як він спілкується з претендентом завжди у зручний для них час, працює 24 години 7 днів на тиждень. Цей напрямок кадрової діяльності дозволяє враховувати особливу спрямованість нового покоління на технологічну, цифрову комунікацію [8, с. 54].

Автоматичний скринінг – резюме дозволяє проводити оцінку та відбір кандидатів за ключовими вимогами вакансії, таким як досвід роботи, сфера діяльності, кваліфікація, знання певних технологій тощо. Скринінг-резюме не тільки дозволяє спростити процес пошуку претендентів, а й скорочує його час. Також, головною перевагою скринінг резюме є те, що цей процес пошуку спрямований на претендентів із покоління «Z».

Онлайн-анкета для претендента. Цей інструмент спрощує процес найму персоналу і позбавляє керівництво численної паперової роботи.

При адаптації персоналу (особливо молодих співробітників покоління «Z») бажано також використовувати гейміфікацію, яка дозволяє краще зрозуміти процес роботи в компанії. Гейміфікація може сприяти підвищенню мотивації штатного персоналу. Наприклад, вона може бути використана при побудові рейтингу працівників щоб краще оцінити здібності працівника. По суті, це технологія адаптації ігрових методів до неігрових процесів та подій для більшої залученості співробітників до процесу. Геймофікація в навчанні є системою тренувань персоналу в кейсових та ігрових методиках, в ході яких відтворюється будь-яка

робоча ситуація. Іншим варіантом навчання персоналу може бути використання внутрішнього порталу електронного навчання. Дані програми можуть проходити без відриву від робочого місця. Керівництво компанії може закуповувати необхідні курси, вебінари для навчання персоналу, які зберігатимуться в одній загальній базі. Кожному співробітнику повинен надаватися доступ на портал, де вони зможуть проходити запропоновані курси в будь-який зручний час. Це дозволить значно скоротити час та ресурси, які зазвичай витрачаються під час навчання персоналу. Фахівці підкреслюють, що застосування гейміфікації в системі управління людськими ресурсами дуже продуктивне, стосовно нового покоління [9].

Цифровізація процесу управління «талановитими» співробітниками може виступати як оптимізація продуктивності кожного співробітника, організації загалом, що зрештою має скоротити витрати компанії. Компаніям можна включати в систему управління персоналом такі інструменти «управління талантами» як тест «Potential in Focus (PIF)», лінійка систем SAP і інші. Такі програми допомагають керівнику краще скласти уявлення про своїх працівників: швидше виявити їх сильні сторони, які потрібно продовжувати розвивати; уточнити слабкі сторони, які потрібно нівелювати.

Дистанційне корпоративне навчання передбачає можливість розробки онлайн-сервісу для проведення корпоративних навчальних ігор, які скоротять час на навчання персоналу. Впровадження віртуальної та доповненої реальності у процес навчання персоналу здатне вивести якість навчання на новий рівень, а сам процес зробити інтерактивним та цікавим. Також, це впливає на зниження плинності кадрів на етапах навчання персоналу [10].

Безперервний зворотний зв'язок. На сьогоднішній день співробітники хочуть мати регулярний зворотний зв'язок. Сучасні автоматизовані процеси дозволяють менеджерам, витрачаючи мінімум часу, безперервно взаємодіяти зі співробітниками. Найкращим способом цієї взаємодії буде використання мобільних додатків або соціальних мереж. Оскільки багато співробітників працюють у командах, то управління ефективністю має бути одиничним, воно має бути локальним. В епоху цифровізації економіки менеджерам необхідно допомагати своїм співробітникам у створенні чіткого реалістичного бачення майбутнього компанії, чіткого доведення своєї позиції до працівників, що призведе до збільшення продуктивності як кожного працівника, так і всього персоналу організації в цілому, а також до більш ефективної взаємодії всередині компанії. Це, у свою чергу, збільшить швидкість захоплення організацією ринку та впровадження інноваційних технологій.

Усі перелічені напрями цифровізації системи управління персоналом в бізнес-організації необхідно розвивати саме зараз, оскільки представники покоління «Z» багато часу приділяють використанню діджитал-технологій. Інтернет-простір для них є невід'ємною частиною їхнього способу життя, джерелом інформації та каналом комунікації, тому для них важливо створити можливість вирішувати багато виробничих питань в онлайн.

**Висновки.** Таким чином, використання цифрових технологій у компанії, особливо де є молоді співробітники – це ефективний метод підвищення стимулювання даної категорії працівників до продуктивної трудової діяльності та зниження плінності перспективних кадрів. Впровадження цифровізації у процеси управління персоналом підприємств і організацій значно впливає на збільшення інтересу з боку претендентів покоління «Z», які вважаються важливим ресурсом для сучасної, ефективною та інноваційною діяльності компанії.

Необхідно відзначити, що цифровізація процесів управління людськими ресурсами підприємства – це не просто придбання та встановлення нового обладнання чи програмного забезпечення. Цифровізація передбачає готовність до впровадження комплексних змін, які мають змінити культуру компанії, її систему управління, а також внутрішні та зовнішні комунікації. Своєчасність даних змін поступово веде до поліпшення позицій компанії на ринку та підвищення рівня її конкурентоспроможності.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Про захист персональних даних. Закон України. Документ 2297-VI, чинний, поточна редакція. Редакція від 12.01.2022, підстава – 1962-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2297-17#Text> (дата звернення: 12.11.2022).
2. Денисенко М.П., Давиденко Н.В. Теорія поколінь та який її вплив на сучасний бізнес. *Економіка та держава*. 2020. № 1. С. 46–49
3. Кашук К.М. Особливості управління співробітниками X, Y та Z поколінь. *Економіка. Управління. Інновації*. 2018. Випуск № 1(22). URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui\\_2018\\_1\\_9](http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui_2018_1_9) (дата звернення: 12.11.2022).
4. Жуковська В. М. (2017). Цифрові технології в управлінні персоналом: сутність, тенденції, розвиток. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*, № 2, С. 13–17 URL: <http://www.vestnik-econom.mgu.od.ua/journal/2017/27-2-2017/5.pdf> (дата звернення: 12.11.2022).
5. Щетініна Л.В., Рудакова С.Г., Даниляк М.І. Управління персоналом з урахуванням положень теорії поколінь. *Проблеми економіки*. 2017. № 1. С. 277–283.
6. Джейсон Дорсі, Деніс Вілла Електронна книга *Зкономіка. Як покоління Z змінює майбутнє*

бізнесу. Видавництво Yakaboo Publishing, 2020 URL: <https://www.yakaboo.ua/ua/zkonomika-jak-pokolinnja-z-zminjue-majbutne-biznesu.html> (дата звернення: 12.11.2022).

7. Стілман Д., Стілман І. Покоління Z на роботі. Як його понять і знайти з ним спільний мову. Манн, Іванов і Фербер. 2018. 272 с.

8. Василик А.В., Іщенко О.В. Використання соціальних мереж у сучасному рекрутингу України. *Економічний простір*. 2018. № 131. С. 53–63. URL: <http://www.prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/205/197> (дата звернення: 12.11.2022).

9. Васків Р.І. Гейміфікація: новий інструмент в управлінні персоналом «Спецпроект: аналіз наукових досліджень» 2014 год URL: [http://www.confcontact.com/2014-specproekt/ek4\\_vaskiv.htm](http://www.confcontact.com/2014-specproekt/ek4_vaskiv.htm) (дата звернення: 12.11.2022).

10. Жуковська В.М. Цифрові технології в управлінні персоналом: сутність, тенденції, розвиток. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. 2017. № 2. С. 13–17 URL: <http://www.vestnik-econom.mgu.od.ua/journal/2017/27-2-2017/5.pdf> (дата звернення: 12.11.2022).

#### REFERENCES:

1. Pro zakhyst personalnykh danykh. Zakon Ukrainy. Dokument 2297-VI, chynnyi, potochna redaktsiia. Redaktsiia vid 12.01.2022, pidstava – 1962-IX [About the protection of personal data. Law of Ukraine. Document 2297-VI, valid, current edition. Edition of 12.01.2022, basis – 1962-IX]. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2297-17#Text> (accessed 12 November 2022).
2. Denysenko M.P., Davydenko N.V. (2020) Teoriia pokolin ta yakyi yii vplyv na suchasnyi biznes [The theory of generations and its impact on modern business]. *Ekonomika ta derzhava*, vol. 11, no. 1, pp. 46–49.
3. Kashchuk K.M. (2018) Osoblyvosti upravlinnia spivrobotnykamy Kh, Y ta Z pokolin [Peculiarities of managing employees of the X, Y and Z generations]. *Ekonomika. Upravlinnia. Innovatsii* [Economy. Management. Innovations] (electronic journal) vol. 1, no. 22. Available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui\\_2018\\_1\\_9](http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui_2018_1_9) (accessed 12 November 2022).
4. Zhukovska V.M. (2017) Tsyfrovi tekhnolohii v upravlinni personalom: sutnist, tendentsii, rozvytok [Digital technologies in personnel management: essence, trends, development] *Naukovyi visnyk Mizhnarodnoho humanitarnoho universytetu* [Scientific Bulletin of the International Humanitarian University] (electronic journal), no. 2, pp. 13–17 Available at: <http://www.vestnik-econom.mgu.od.ua/journal/2017/27-2-2017/5.pdf> (accessed 12 November 2022).
5. Shchetinina L.V., Rudakova S.H., Danyliak M.I. (2017) Upravlinnia personalom z urakhuvanniam polozhen teorii pokolin [Personnel management taking into account the provisions of the theory of generations]. *Problemy ekonomiky*, no. 1, pp. 277–283.
6. Dzheison Dorsi, Denis Villa (2020) Elektronna knyha *Zkonomika. Yak pokolinnia Z zminiuie maibutnie biznesu* [Electronic book *Zkonomika. How Generation Z*

is changing the future of business] Yakaboo Publishing. Available at: <https://www.yakaboo.ua/ua/zkonomika-jak-pokolinnja-z-zminjue-majbutne-biznesu.html> (accessed 12 November 2022).

7. Styllman D., Styllman Y. (2018) Pokolenye Z na rabote. Kak eho poniat y naity s nym obshchyi yazyk [Generation Z at work. How to understand him and find a common language with him]. Mann, Yvanov y Ferber, 272 p. (in Ukrainian)

8. Vasylyk A.V., Ishchenko O.V. (2018) Vykorystannia sotsialnykh merezh u suchasnomu rekrutynhu Ukrainy [Use of social networks in modern recruiting of Ukraine] *Ekonomichnyi prostir* [Economic space], no. 131, pp. 53–63 Available at: <http://www.prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/205/197> (accessed 12 November 2022).

9. Vaskiv R.I. (2014) Heimifikatsiia: novyi instrument v upravlinni personalom [Gamification: a new tool in personnel management] Spetsproekt: analiz nauchnykh yssledovanyi [Special project: analysis of scientific research]. Available at: [http://www.confcontact.com/2014-specproekt/ek4\\_vaskiv.htm](http://www.confcontact.com/2014-specproekt/ek4_vaskiv.htm) (accessed 12 November 2022).

10. Zhukovska V. M. (2017) Tsyfrovii tekhnolohii v upravlinni personalom: sutnist, tendentsii, rozvytok [Digital technologies in personnel management: essence, trends, development] *Naukovyi visnyk Mizhnarodnoho humanitarnoho universytetu* [Scientific Bulletin of the International Humanitarian University], no. 2, pp. 13–17 Available at: <http://www.vestnik-econom.mgu.od.ua/journal/2017/27-2-2017/5.pdf> (accessed 12 November 2022).