
**ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ
НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ**

УДК 330.45:331.08

DOI: <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2021-5-2>**Плисенко Г.П.**

кандидат економічних наук,
завідувач науково-дослідної лабораторії інституційного
забезпечення діяльності ДСЗ та партнерської взаємодії
з роботодавцями Інституту підготовки кадрів
Державної служби зайнятості України

Plysenko Halyna

Institute for the Ukrainian state employment service training institute

ЦИФРОВІ ТЕНДЕНЦІЇ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ**DIGITAL TENDENCY OF HUMAN RESOURCES MANAGEMENT**

У статті досліджено вплив цифровізації на управління людськими ресурсами. Зазначено, що цифровізація є одночасно передвісником і результатом нової епохи під назвою «цифрова економіка» та Четвертої промислової революції. Вона зумовила трансформаційні наслідки в усіх сферах життєдіяльності, особливості функціонування існуючих галузей економіки та спричинила появу нових. Визначено, що позитивний вплив цифровізації на управління людськими ресурсами може залежати від зрілості системних структур, оскільки без надійної основи в процесі управління персоналом випадкове прийняття рішень, застосовуючи методи цифровізації, як правило, призводить до хаосу або не може повною мірою врахувати переваги електронного менеджменту. Виокремлено чинники, які позитивно впливають на управління людськими ресурсами завдяки цифровізації: структура організації; людська взаємодія; стратегія управління персоналом; зрілість системи управління персоналом. Передові технології мають відповідати структурі організації; ефективність передових технологій також залежить від людської взаємодії.

Ключові слова: цифрова економіка, цифровізація, управління людськими ресурсами, персонал, технології.

В статье исследовано влияние цифровизации на управление человеческими ресурсами. Отмечено, что цифровизация является одновременно предвестником и результатом новой эпохи под названием «цифровая экономика» и Четвертой промышленной революцией. Она обусловила трансформационные последствия во всех сферах жизнедеятельности, особенностях функционирования существующих отраслей экономики и привела к появлению новых. Определено, что положительное влияние цифровизации на управление человеческими ресурсами может зависеть от зрелости системных структур, поскольку без надежной основы в процессе управления персоналом случайное принятие решений, применяя методы цифровизации, как правило, приводит к хаосу или не может в полной мере учесть преимущества электронного управления. Выделены следующие факторы, которые положительно влияют на управление человеческими ресурсами благодаря цифровизации: структура организации; человеческое взаимодействие; стратегия управления персоналом; зрелость системы управления персоналом. Передовые технологии должны отвечать структуре организации; эффективность передовых технологий также зависит от человеческого взаимодействия.

Ключевые слова: цифровая экономика, цифровизация, управление человеческими ресурсами, персонал, технологии.

The article examines the impact of digitalization on human resource management. It is noted that digitalization is both a harbinger and the result of a new era called the digital economy and the fourth industrial revolution ("Industry 4.0"). It caused transformational consequences in all spheres of life, features of functioning of existing branches of economy and caused emergence of new spheres of business, processes and systems. It is determined that the positive impact of digitalization on human resource management may depend on the maturity of system structures, because without a solid foundation in the process of personnel management, random decision-making using digitalization methods usually leads

to chaos or can not fully take into account the benefits of e-management. The following factors that have a positive impact on human resource management due to digitalization are identified: the structure of the organization; human interaction; personnel management strategy; maturity of personnel management system. Advanced technologies must match the structure of the organization; the effectiveness of advanced technologies also depends on human interaction. The effectiveness of advanced technologies depends not only on the technology itself, but also on the characteristics of the internal structure of the organization, such as reporting hierarchies and standard operating procedures. HRM digitization can increase an organization's productivity for at least two reasons: first, employee data can be efficiently collected, processed, and used using advanced digital technologies, and the organization can identify the best employees. The positive link between the interaction of human resource management and digitalization is enhanced when the human resources management strategy is effective. workflow and development of human resources management system. The impact of advanced information technology varies depending on the internal personnel management system. To fully reflect the effects of digitalization of human resource management, HR managers should be actively involved in developing the organization's strategy. The effectiveness of digitalization of human resources management can be influenced by many factors, such as: maturity of the personnel management system, strategic involvement of personnel and the level of involvement of personnel managers, development of the organization's IT infrastructure, level of digital skills of an individual.

Key words: digital economy, digitalization, human resources management, personnel, technologies.

Постановка проблеми. У сучасному глобальному світі відбувається швидке поширення цифрових технологій, які впливають на економіку і, відповідно, на ринок праці, що призводить до безпрецедентно швидкої модернізації суспільства. Цифрові технології є головною рушійною силою розвитку та запровадження технологічних інновацій, що спонукає до переходу на якісно новий рівень керування економічними процесами. Розвиток цифрової індустрії формує ядро цифрової економіки та призводить до технологічних інновацій, появи нових моделей бізнесу, формування мережових структур і, певним чином, трансформації ринку праці, висуваючи сучасні вимоги до управління людськими ресурсами.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженнями розвитку цифровізації займалися багато вітчизняних учених, зокрема: К. Ковтонюк, Н. Краус, І. Лопушинський, М. Руденко, О. Піжук, А. Полянська та ін. Учені досліджували цифровізацію як чинник економічного зростання, базові складники та інструменти цифрових технологій, вплив цифровізації на розвиток підприємства та персоналу тощо. Серед зарубіжних учених варто виокремити П. Амладі, Т. Калварда, Дж. Марлера, Е. Парі, С. Тайсона та ін. Основну увагу вчені приділяли дослідженням впливу цифрової економіки на процеси трансформації людських ресурсів, їхньому розвитку, ризикам, пов'язаним із цифровізацією, створенням вартості електронного управління людськими ресурсами тощо.

Метою дослідження є аналіз впливу цифровізації на процес управління людськими ресурсами.

Виклад основного матеріалу дослідження. Оцифрування – це процес перетворення інформації у цифровий (тобто машиночитаний)

формат, у якому інформація представляється у бітах. Результатом є представлення об'єкта, зображення, звуку, документів чи сигналу (зазвичай аналогового сигналу) шляхом генерування низки чисел, які описують дискретний набір його точок або вибірок. Результат називається цифровим поданням, або конкретніше цифровою інформацією для об'єкта та цифровою формою для сигналу. У сучасній практиці оцифровані дані мають форму двійкових чисел, які полегшують комп'ютерну обробку та інші операції, але, інакше кажучи, оцифрування просто означає перетворення аналогового вихідного матеріалу на числовий формат, десяткову або будь-яку іншу систему числення, яку можна використовувати замість цього.

Оцифрування має вирішальне значення для обробки, зберігання та передачі даних, оскільки воно дає змогу використовувати інформацію будь-якого виду в усіх форматах. На відміну від аналогових даних, які зазвичай зазнають певної втрати якості кожного разу, коли їх копіюють або передають, цифрові дані теоретично можна розповсюджувати нескінченно без абсолютної деградації. Ось чому це улюблений спосіб збереження інформації для багатьох організацій по всьому світу [6].

Протягом останніх кількох років значної популярності набула цифрова економіка, що вплинула і на практику управління людськими ресурсами. Учені виокремлюють два основних напрями досліджень щодо цифрової тенденції управління людськими ресурсами (далі – УЛР). За першим напрямом досліджень увага зосереджується на тому, щоб зробити робоче місце та управління персоналом більш інтелектуальними з запровадженням інформаційних технологій, таких як електронне УЛР (далі – Е-УЛР), яке у цілому визначається як «парасольковий

метод, що охоплює всі можливі механізми інтеграції та зміст між УРЛ та інформаційними технологіями, спрямованими на створення цінності всередині та між організаціями для працівників та керівництва» [2].

Другим напрямом досліджень з управління персоналом є ті, які обґрунтовані на основі аналізу даних, таких як HR-аналітика, котру визначають як «кадрову практику, яка забезпечується інформаційними технологіями, що використовують описовий, візуальний та статистичний аналіз даних, пов'язаний із кадровими процесами, людським капіталом, відповідними показниками – організаційними та зовнішньої економіки, що встановлюють вплив на бізнес-процеси та дають змогу приймати управлінські рішення на основі даних» [4]. Хоча вищезгадані два напрями досліджень тісно пов'язані між собою, вони розвиваються незалежно один від одного.

Дослідники E-УРЛ, як правило, зосереджуються на таких показниках, як розмір організації [7], досвід менеджменту з персоналу [8] та синергічність [9]. Дослідження щодо наслідків цифровізації УРЛ зосереджуються переважно на її впливі щодо ставлення та поведінці користувачів, де показниками позитивного впливу є корисність від отриманої інформації [5] та частота використання [10]. Або на результатах організації, пов'язаних з управлінням персоналом, де показниками позитивного впливу є якість послуг УРЛ та ефективність управління персоналом [7]. Більше того, висновки про те, чи може E-УРЛ принести позитивні результати організації, є суперечливими.

Позитивний вплив E-УРЛ та результати діяльності організації можуть залежати від зрілості системних структур УРЛ [5], оскільки без надійної основи в процесі управління персоналом випадкове прийняття рішень, застосовуючи методи цифровізації, як правило, призводить до хаосу або не може повною мірою врахувати переваги E-УРЛ. Виокремлюють такі чинники, які мають позитивний ефект від цифровізації УРЛ: структура організації; людська взаємодія; стратегія управління персоналом; зрілість системи управління персоналом. Передові технології мають відповідати структурі організації; ефективність передових технологій також залежить від людської взаємодії. Позитивний зв'язок між взаємодією УРЛ та цифровізацією посилюється тоді, коли стратегія управління персоналом є ефективною.

Ефективність передових технологій залежить не лише від самої технології, а й від характеристик внутрішньої структури організації, таких як ієрархія звітування та стандартні операційні процедури. Цифровізація УРЛ здатна

підвищити продуктивність організації принаймні з двох причин: по-перше, дані працівників можна ефективно збирати, обробляти та використовувати за допомогою передових цифрових технологій; окрім того, організація може визначити найкращих співробітників. Така інформація потім може бути використана для процесів підбору персоналу, взаємопереглядів та розвитку команди [1], що, своєю чергою, допомагає організації створити більш ефективний резерв талантів.

По-друге, аналізуючи дані, пов'язані з персоналом, за допомогою цифрових технологій, організації можуть краще зрозуміти особистісні особливості працівників (наприклад, робоче ставлення та емоційно-поведінкові тенденції) у точний, усебічний та своєчасний спосіб, що, своєю чергою, закладає міцну основу для ефективної мотивації та ентузіазму співробітників. Наприклад, E-УРЛ може підвищити задоволеність співробітників та готовність залишатися з організацією. Водночас цифровізація УРЛ може також створити відносно прозорий та гнучкий внутрішній ринок праці, що може певною мірою збільшити рівень зайнятості населення.

Зрілість системи управління персоналом організації має важливий вплив на ефективність E-УРЛ. По-перше, досвідчені фахівці системи управління персоналом, скоріше за все, добре розумітимуть, які дані важливі для розвитку організації й які слід накопичувати та аналізувати. По-друге, без зрілих процесів управління персоналом системи цифровізації не можуть працювати ефективно і навіть можуть призвести до плутанини. По-третє, проблема організаційної політики та влади існує в будь-якій організації. Якщо система управління персоналом є неповною, цифрове управління персоналом може стати інструментом влади та особистісних вигід, а не розвитку ефективності організації. Іншими словами, можливість E-УРЛ щодо скорочення бюрократії потребує необхідної організаційної політики [2].

Вплив передових інформаційних технологій змінюється залежно від внутрішньої системи організації, наприклад стилю взаємодії співробітників організації, рівня знань працівників та досвіду роботи зі структурами. Якщо менеджери з персоналу мають високий рівень стратегічної участі щодо розвитку організації та більший доступ до цінної інформації та даних, то завдяки використанню цифрових технологій поєднують дані, пов'язані з кадровим забезпеченням та стратегічним розвитком. У цьому разі однозначно простежується позитивний вплив E-УРЛ, який може проявлятися у забезпеченні індивідуальних програм оптимізації для діло-

вих підрозділів, що може сприяти підвищенню продуктивності кожного відділу та, своєю чергою, підвищити загальну продуктивність усієї організації. Іншими словами, висока стратегія кадрового забезпечення та залучення в бізнес-процеси можуть сприяти повною мірою використовувати перевагами методів та інструментів Е–УЛР.

Коли стратегічна залученість менеджера з персоналу висока, це сигналізує працівникам про те, що топ-менеджери надають великого значення управлінню персоналом в організації, що може заохотити їх до активної участі у практиці Е–УЛР. Позитивний зв'язок між взаємодією Е–УЛР, зрілістю та ефективністю роботи систем управління персоналом сильніший, коли стратегічне залучення працівників високе. Цифровізація УЛР вимагає від організацій не лише накопичення та аналізу даних, пов'язаних із робочою силою, а й практики розвитку інтелектуального потенціалу, застосовуючи цифрові технології.

Висновки з проведеного дослідження. Цифрова трансформація продовжує демонструвати свої наслідки в усіх сферах незалежно від галузі та розміру бізнесу. В умовах глобального конкурентного середовища, що швидко змінюється та розвивається, цифрова транс-

формація відіграє ключову роль у процесах управління людськими ресурсами. Цифровізація управління людськими ресурсами стикається з багатьма проблемами та труднощами, зокрема це пов'язано зі складністю адаптації до цифрової трансформації, змінами робочого процесу та розвитку системи управління людськими ресурсами. Вплив передових інформаційних технологій змінюється залежно від внутрішньої системи управління персоналом. Для повного відображення ефекту цифровізації УЛР менеджери з персоналу повинні брати активну участь у розробленні стратегії організації. Менеджери з персоналу повинні бути «партнерами» з вищими керівниками. На ефективність Е–УЛР може впливати багато чинників, таких як: зрілість системи управління персоналом, стратегічне залучення персоналу та рівень залучення менеджерів із персоналу, розвиток ІТ-інфраструктури організації, рівень цифрових навичок окремої людини тощо. Цифровізація людських ресурсів спрямована на впровадження нових методів та процедур, пов'язаних із модернізацією робочої сили. Перевагами систематичного процесу є створення нових оперативних процесів управління персоналом, які допоможуть поліпшити комунікацію, співпрацю та доступ до аналітичних даних.

Список використаних джерел:

1. Amladi P. HR's guide to the digital transformation: ten digital economy use cases for transforming human resources in manufacturing. *Strategic HR Review*. 2017. Vol. 16(2). P. 66–70.
2. Bondarouk T. and H.J.M. Ruel. Electronic human resource management: challenges in the digital era. *International Journal of Human Resource Management*. 2009. Vol. 20(3). P. 505–514.
3. Calvard T.S. and D. Jeske. Developing human resource data risk management in the age of bigdata. *International Journal of Information Management*. 2018. Vol. 43. P. 159–164.
4. Marler J.H. and J.W. Boudreau. An evidence-based review of HR Analytics. *International Journal of Human Resource Management*. 2017. Vol. 28(1). P. 3–26.
5. Marler J.H., S.L. Fisher and W. Ke. Employee self-service technology acceptance: A comparison of pre-implementation and post-implementation relationships. *Personnel Psychology*. 2009. Vol. 62(2). P. 327–358.
6. Neeraj. Role of digitalization in human resource management. *International Journal of Emerging Technologies and Innovative Research*. 2018. Vol. 5. Issue 1. P. 284–288. URL: <http://www.jetir.org/papers/JETIR1801055.pdf> (дата звернення: 13.10.2021).
7. Panayotopoulou L., E. Galanaki and N. Papalexandris. Adoption of electronic systems in HRM: is national background of the firm relevant? *New Technology, Work and Employment*. 2010. Vol. 25(3). P. 253–269.
8. Parry E. and S. Tyson. Desired goals and actual outcomes of E-HRM. *Human Resource Management Journal*. 2011. Vol. 21(3). P. 335–354.
9. Quaasar G.A.A. Determinants of the adoption of human resources information systems in a developing country: an empirical study. *International Technology Management Review*. 2017. Vol. 6(3). P. 82–93.
10. Ruel H. and H. Van der Kaap. E-HRM usage and value creation. Does a facilitating context matter? *German Journal of Human Resource Management*. 2012. Vol. 26(3). P. 260–281.

References:

1. Amladi P. (2017) HR's guide to the digital transformation: ten digital economy use cases for transforming human resources in manufacturing. *Strategic HR Review*, vol. 16 (2), pp. 66–70.

2. Bondarouk T. and H.J.M. Ruel (2009) Electronic human resource management: challenges in the digital era. *International Journal of Human Resource Management*, vol. 20 (3), pp. 505–514.
3. Calvard T.S. and D. Jeske (2018) Developing human resource data risk management in the age of bigdata. *International Journal of Information Management*, vol. 43, pp. 159–164.
4. Marler J.H. and J.W. Boudreau (2017) An evidence-based review of HR Analytics. *International Journal of Human Resource Management*, vol. 28 (1), pp. 3–26.
5. Marler J.H., S.L. Fisher and W. Ke (2009) Employee self-service technology acceptance: A comparison of pre-implementation and post-implementation relationships. *Personnel Psychology*, vol. 62 (2), pp. 327–358.
6. Neeraj (2018) Role of digitalization in human resource management. *International Journal of Emerging Technologies and Innovative Research*, vol. 5 (1), pp. 284–288. Available at: <http://www.jetir.org/papers/JETIR1801055.pdf> (accessed 13 October 2021).
7. Panayotopoulou L., E. Galanaki and N. Papalexandris (2010) Adoption of electronic systems in HRM: is national background of the firm relevant? *New Technology, Work and Employment*, vol. 25 (3), pp. 253–269.
8. Parry E. and S. Tyson (2011) Desired goals and actual outcomes of E-HRM. *Human Resource Management Journal*, vol. 21 (3), pp. 335–354.
9. Quaasar G.A.A. (2017) Determinants of the adoption of human resources information systems in a developing country: an empirical study. *International Technology Management Review*, vol. 6 (3), pp. 82–93.
10. Ruel H. and H. Van der Kaap (2012) E-HRM usage and value creation. Does a facilitating context matter? *German Journal of Human Resource Management*, vol. 26 (3), pp. 260–281.