

status in the organization, gifts, letter of thanks, certificate of merit, social contributions, invitations to major holidays, discounts, etc. The question is only for which option and based on what to decide.

To avoid unpleasant situations when selecting the manner of appreciation, the manager should imagine how the employees would react to the chosen method. It is better to ask the employees themselves, what has the motivation power for them. They can best express which 'reward' would lead to more efficient work, what they would like to get in recognition for their merits and achievements.

An ideal choice of motivational system is the identity of an organization or department's objectives with employee's goals. It is true, that no activity can be worthwhile unless it is based on one's interest. More specifically, when performing a task, the employee reaches the result not only for the organization but also for himself.

It is important for managers to understand the interests and priorities of their employees, what are they driven by and what they want to achieve.

List of literature

Irina Petrova and Mohamed Albdane (2019). Peculiarities of staff motivation at small food industry enterprises. Social and labour relations: theory and practice, 9(1), 27-36. doi:10.21511/sltp.9(1).2019.03

УДК 005.95/.96:331.1:658.3

Кравчук О. І.

канд. екон. наук, доцент,
доцент кафедри управління персоналом та економіки праці
ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені
Вадима Гетьмана»
м.Київ, Україна

МЕНЕДЖМЕНТ ПЕРСОНАЛУ 4.0: ФУНКЦІОНАЛЬНА ТА ТЕХНОЛОГІЧНА ТРАНСФОРМАЦІЯ

Четверта промислова революція вимагає вагомих змін у діяльності з менеджменту персоналу, які стосуються як функціональної, так і технологічної трансформації. Очевидною є необхід-

ність змін у характері та організації роботи в умовах цифровізації [4, 5], а також у використанні сучасних цифрових технологій, штучного інтелекту, великих масивів даних [8] у діяльності служб персоналу. В умовах глобальної пандемії організації переосмислюють роботу, спосіб підтримки своїх працівників, роль технологій і нову роль керівництва. Усе це залежить від здатності менеджменту персоналу в організаціях трансформуватися задля відповіді викликам збереження стратегічної функції в епоху 4.0. Впровадження інноваційних підходів до дизайнерського мислення як частини організаційної культури і, отже, як місії менеджменту персоналу вважається функцією, яка має сприяти співпраці в організаціях 4.0 [1]. Сучасна наукова думку сформувала модель факторів, що впливають на формування «розумного» менеджменту персоналу за трьома сферами: технологія, організація, люди [2]. Проте наразі ще відсутні ґрунтовні теоретичні основи функціонального наповнення і технологічного забезпечення менеджменту персоналу, які б відповідали викликам Індустрії 4.0.

Досягнення в академічній галузі цифровізації менеджменту персоналу суттєві, але потребують більшої уваги питання переходу від електронного до цифрового менеджменту персоналу, за якого сфера реалізації його функцій поширюється на розумний бізнес, де людський, цифровий і високотехнологічний виміри все більше зближуються і від менеджменту персоналу вимагається формування власного розумного майбутнього. Технологічний розвиток і взаємозв'язок з «Інтернетом речей» ставлять нові завдання перед функцією менеджменту персоналу. Тому на часі конкретизація відповідей на питання щодо оптимального функціонального наповнення менеджменту персоналу 4.0 і нових тенденцій розвитку технології, які дозволять створити людино-орієнтований підхід при реалізації HR-процесів. Функціональна структура менеджменту персоналу 4.0, на нашу думку, має виходити із ситуації безпрецедентної невизначеності, підтримки спілкування, співпраці, здібностей та культури персоналу, які необхідні в епоху 4.0 як ніколи раніше. Для цього будуть потрібні нові способи роботи, орієнтація на перекваліфікацію та безперервний розвиток робочої сили. Саме тому трансформація функціональної структури менеджменту персоналу 4.0 має відбуватися у безпосередньому взаємозв'язку з технологічною трансформацією шляхом використання штучного інтелекту, дизайну досвіду персоналу та цифрових технологій для пришвидшення інновацій. Усе це допоможе підвищити залученість і продуктивність праці працівників, стимулюватиме перекваліфі-

кацію робочої сили та переосмислення способів роботи, які необхідні для Індустрії 4.0.

Оптимальну, на нашу думку, функціональну модель менеджменту персоналу 4.0 з вдалою імплементацією у неї сучасних цифрових технологій відображає дослідження IBM [7], згідно якого служби персоналу сучасного розумного бізнесу перетворюють менеджмент персоналу на гнучку консалтингову функцію, яка не лише надає ефективні послуги, а й практикує дизайнерське мислення для просування в організації інноваційних рішень, використання високоінтелектуальних когнітивних інструментів і зосереджені на прозорості, включенні та управлінні змінами. Бізнес-середовище Індустрії 4.0, яке характеризується майже постійними зривами, вимагає від менеджменту персоналу відповідного еволюційного розвитку, що представляє значну зміну його парадигми. Це буде вже операційна модель нового покоління.

Аналіз сучасних наукових досліджень та оцінок експертів щодо трансформацій у сфері праці в умовах Індустрії 4.0 [3, 4, 6, 7] та висновки попередніх досліджень автора [5, 8] дозволяють сформулювати основні напрями трансформації у структурі функцій і технологій менеджменту персоналу 4.0. Так, у менеджменті продуктивності персоналу відбуватиметься зсув до систематичності, регулярності та прозорості вимірювання результатів роботи працівників. Змінюватимуться підходи до ідентифікації та розвитку лідерства через впровадження інструментів штучного інтелекту та аналітики. Зміни у компенсаційному менеджменту відбуватимуться через удосконалення моделей оплати праці для стимулювання розвитку, інновацій і залучення найкращих талантів. Трансформація управління навчанням і розвитку персоналу має бути націлена на постійне вдосконалення компетентностей персоналу в процесі роботи через організацію безперервного навчання як формального так і неформального, впровадження практик «глибокого» навчання. Управління досвідом персоналу ставатиме все більше персоналізованим і реагуватиме на потреби працівника. Виникне значна потреба у використанні HR-аналітики, керованої великими даними, для розуміння, управління, постійного вдосконалення та підвищення продуктивності діяльності організацій 4.0. Управління талантами вийде на стратегічний рівень і буде реалізовуватись через проектування нових внутрішніх і зовнішніх джерел їх залучення, використання інноваційних технологій рекрутингу для наймання найкращих працівників.

Індустрія 4.0 у цілому вимагає виведення функції менеджменту персоналу на стратегічний рівень шляхом перекваліфікації та

переорієнтації суб'єктів управління персоналом. Останнє відкриття перед менеджерами з персоналу можливості виконання функцій стратегічних радників, надійних коучів і вирішення проблем, керованих даними. В управлінні кадровими процесами необхідне формування agile-менеджменту персоналу, який передбачає реалізацію планування, проектування роботи з персоналом, формування команд для забезпечення високої адаптивності функції до мінливих умов ринку праці та бізнес-середовища. Agile-менеджмент персоналу актуальний для Індустрії 4.0 завдяки здатності демонструвати позитивні результати у його використанні для управління людьми в умовах швидких і непередбачуваних змін через вироблення найефективніших стратегій для успішного використання та швидкої зміни при вирішенні проблем підвищення ефективності та продуктивності персоналу, особливо в компаніях, які працюють у сфері високих технологій. Для менеджменту персоналу 4.0 функціонально це означає просування планування та проектування HR-процесів з фокусуванням на результатах та досвіді, формування у HR-команд здатностей до дизайнерського мислення, швидкого виконання роботи, сприяння формуванню оперативних самостворюваних команд для спринтерських проєктів; технологічно — це перехід до програмного забезпечення, яке дозволяє оцінити індекси лояльності та залученості персоналу.

Модернізація технологій менеджменту персоналу має бути націлена на забезпечення їх швидкості, масштабованості та гнучкості через перехід до хмарної архітектури та використання технологій штучного інтелекту. Розвиток HR-технологій та інструментів має базуватися на послідовній та інтегрованій архітектурі HR-даних для підтримки прийняття кадрових рішень. Перехід до хмарних систем пропонує масштабованість і гнучкість, яких раніше було дуже важко досягти в менеджменті персоналу, і забезпечує керівників і працівників безпечним, стабільним доступом до даних у будь-який час і в будь-якому місці. Уже сьогодні у технологіях менеджменту персоналу відбувається широке використання аналітики та штучного інтелекту. Подальша технологічна трансформація, на нашу думку, відобразатиметься через: використання аналітики для точного прогнозування ймовірних результатів нових найманих працівників; активне залучення у процеси добору персоналу віртуальних агентів і чат-ботів на основі штучного інтелекту, формування компенсаційних моделей на основі штучного інтелекту для виявлення нерівності та упередженості в оплаті праці, використання в управлінні комунікаціями

спеціалізованих чат-ботів, які стануть доступні для обслуговування персоналу 24/7. Такі зміни вимагають від суб'єктів менеджменту персоналу зміцнення цифрових компетентностей у сфері штучного інтелекту та аналітики.

Технологічна трансформація менеджменту персоналу 4.0 має бути націлена на переміщення HR-системи у хмару для масштабованості та гнучкості, використання штучного інтелекту для покращення досвіду працівників, розвиток високотехнологічних цифрових компетентностей менеджерів з персоналу в галузі аналітики, штучного інтелекту та машинного навчання.

Список літератури

1. Bissola, R., Imperatori, B. (2018). HRM 4.0: the digital transformation of the hr department, in Cantoni, F., Mangia, G. (ed.), Human Resource Management and Digitalization. The Effects of Industry 4.0 on Human Resource, Routledge, Abingdon-on-Thames: 51—69. URL: <http://hdl.handle.net/10807/121548> (Last accessed: 25.10.2020)/
2. Bondarouk, T., Parry, E., & Furtmueller, E. (2017). Electronic HRM: Four decades of research on adoption and consequences. *International Journal of Human Resource Management*, 28, 98131.
3. Kolot A. & Herasymenko O. (2020). Digital transformation and new business models as determinants of formation of the economy of nontypical employment. *Social and labour relations: theory and practice*, 10(1), 33-54. Doi:10.21511/slrrp.10(1).2020.06
4. Kolot, A. & Herasimenko, O. (2020). Labor 4.0 concept: theoretical-applicable principles of formation and development. *Economy and Forecasting*, Valeriy Heyets, issue 1, pages 7-31.
5. Kravchuk, O. (2019). Personnel management professional standards: development and implementation in Ukraine. *Social and labour relations: theory and practice*, 9(1), 71-84. Doi:10.21511/slrrp.9(1).2019.07
6. Lopushnyak, G. & Mylyanyk, R. (2019). The influence of digital technologies on the formation of competencies of management personnel. *Investytsiyi: praktyka ta dosvid*, vol. 24, pp. 10–16. DOI: 10.32702/2306-6814.2019.24.10
7. Wright, A., Bersin, J., Gherson, D., Mertens, J. (2020). Accelerating the journey to HR 3.0. IBM. URL: <https://www.ibm.com/thought-leadership/institute-business-value/report/hr-3> (Last accessed: 25.10.2020)
8. Кравчук О.І. (2018). Цифрова компетентність менеджера з персоналу. Соціально-трудові відносини: теорія і практика : № 1. С. 172—191.
9. Анатолій Колот, Оксана Кравчук. Людина і нова економіка: теоретико-методологічний аналіз взаємодії та доміанти розвитку // Економічна теорія. — 2015. — №1. — С. 5—25.