

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ
УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА
Факультет управління персоналом, соціології та психології

Кафедра соціоекономіки та управління персоналом

ОСВІТНЬО ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА Менеджмент персоналу
СПЕЦІАЛЬНІСТЬ 073 - Менеджмент

Форма навчання: заочна

КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

на тему «Цифрові технології менеджменту персоналу»
здобувача Вишні Владислави Анатоліївни

Науковий керівник: к.е.н., доцент Білик Ольга Миколаївна

Робота допущена до захисту перед екзаменаційною комісією з атестації
здобувачів вищої освіти (ЕК)

Завідувач кафедри: доктор економічних наук,
професор Лопушняк Г.С.

Київ 2024

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА**

Факультет управління персоналом, соціології та психології

Кафедра соціоекономіки та управління персоналом

**ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА
ПРОГРАМА**

Менеджмент персоналу

ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ

**07 – Управління та
адміністрування**

СПЕЦІАЛЬНІСТЬ

073 - Менеджмент

ПОГОДЖЕНО

Керівник проектної групи (гарант)
освітньо-професійної програми
О.І. Кравчук
(підпис) (ініціали, прізвище)

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

Г.С. Лопушняк
(підпис) (ініціали, прізвище)

_____20____р

_____20__р.

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ

здобувачу вищої освіти Вишні Владислави Анатоліївни

_____заочної_____форми навчання

на підготовку кваліфікаційної бакалаврської роботи

на тему

«Цифрові технології менеджменту персоналу»

**Кваліфікаційна бакалаврська робота виконується на матеріалах
ТОВ “АСТІ ЮА”**

План кваліфікаційної магістерської роботи

Розділ 1	Теоретико-методичні засади управління персоналом та цифровізації менеджменту персоналу
Розділ 2	Аналіз менеджменту персоналу на підприємстві ТОВ “АСТІ ЮА”
Розділ 3	Рекомендації щодо вдосконалення використання цифрових технологій в менеджменті персоналу на підприємстві ТОВ “АСТІ ЮА”
Об’єкт дослідження:	Процес управління персоналом на підприємстві ТОВ “АСТІ ЮА”
Предмет дослідження:	Теоретико-методичні та прикладні засади удосконалення цифровізації менеджменту персоналу на підприємстві ТОВ “АСТІ ЮА”.
Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи:	На основі систематизації і критичного аналізу літературних джерел та аналізу системи управління персоналом, обґрунтувати практичні рекомендації щодо удосконалення використання цифрових технологій в менеджменті персоналу на підприємстві ТОВ “АСТІ ЮА”

Конкретні завдання, які здобувач повинен виконати для досягнення поставленої мети:

Розділ 1

- проаналізувати та систематизувати теоретико-методичні засади управління персоналом з використанням цифрових технологій.

Розділ 2

- проаналізувати стан цифровізації процесів менеджменту персоналу на підприємстві ТОВ “АСТІ ЮА”
- оцінити рівень цифровізації процесів менеджменту персоналу в ТОВ “АСТІ ЮА”

Розділ 3

- розробити рекомендації щодо вдосконалення цифровізації процесів менеджменту персоналу в ТОВ “АСТІ ЮА”
- визначити економічні та соціальні ефекти від впровадження рекомендацій щодо вдосконалення цифровізації процесів менеджменту персоналу ТОВ “АСТІ ЮА”

**Завдання
підготував
науковий керівник**

(підпис)

(О.М. Білик)

«_____» _____ 20____р.

**Завдання одержав
здобувач**

(В.А. Вишня)

(підпис)

«_____» _____ 20____р.

Реферат

“Цифрові технології в менеджменті персоналу”

Кваліфікаційна бакалаврська робота складається з 3 розділів, кожен має по два підрозділи. Перший розділ висвітлює теоретичні засади цифрових технологій в менеджменті персоналу, другий розділ є аналітичним, третій - рекомендаційним. Обсяг дипломної роботи - 92 аркуша, включаючи список використаних джерел. У дипломній роботі є 16 таблиць, 5 рисунків. Під час написання використано 60 джерел. Робота не містить додатків. Також робота містить результати практичної наукової діяльності:

Об’єкт дослідження: Процес управління персоналом на підприємстві ТОВ “АСТІ ЮА”.

Предмет дослідження: Теоретико-методичні та прикладні засади удосконалення цифровізації менеджменту персоналу на підприємстві ТОВ “АСТІ ЮА”.

Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи: На основі систематизації і критичного аналізу літературних джерел та аналізу системи управління персоналом, обґрунтувати практичні рекомендації щодо удосконалення використання цифрових технологій в менеджменті персоналу на підприємстві ТОВ “АСТІ ЮА”.

Конкретні завдання, які здобувач повинен виконати для досягнення поставленої мети:

- проаналізувати та систематизувати теоретико-методичні засади управління персоналом з використанням цифрових технологій на підприємстві ТОВ “АСТІ ЮА”;
- проаналізувати стан цифровізації процесів менеджменту персоналу на підприємстві ТОВ “АСТІ ЮА”
- оцінити рівень цифровізації процесів менеджменту персоналу в ТОВ

“АСТІ ЮА”

- розробити рекомендації щодо вдосконалення цифровізації процесів менеджменту персоналу в ТОВ “АСТІ ЮА”
- визначити економічні та соціальні ефекти від впровадження рекомендацій щодо вдосконалення цифровізації процесів менеджменту персоналу ТОВ “АСТІ ЮА”

Для вирішення вказаних завдань використовуються такі **методи дослідження**: літературний аналіз - аналіз наукових статей, книг та інших джерел для з'ясування основних концепцій і практик використання цифрових технологій у менеджменті персоналу, емпіричні дослідження - проведення спостережень, опитувань та аналізу даних для збору конкретних фактів та оцінювання впливу цифрових технологій на різні аспекти управління персоналом, моделювання та аналітика - використання математичних моделей та статистичних методів для прогнозування та аналізу впливу цифрових технологій на менеджмент персоналу.

Наукова новизна отриманих результатів полягає в тому, що вони виявили ефективність застосування цифрових технологій в різних аспектах управління персоналом, включаючи рекрутинг та відбір, навчання та розвиток, збереження талантів та мотивацію працівників.

Практичне значення дослідження полягає у можливості впровадження розроблених цифрових технологій в процеси рекрутингу та відбору персоналу. Це може суттєво покращити ефективність цих процесів та оптимізувати роботу компанії ТОВ “АСТІ ЮА”.

Ключові слова: менеджмент персоналу, HR, HR менеджер, цифрові технології, цифровізація, діджиталізація, автоматизація, LMS, HRMS, ATS.

В і д г у к
про кваліфікаційну бакалаврську роботу
здобувача факультету управління персоналом, соціології та психології
освітньо-професійної програми «Менеджмент персоналу»
Вишні Владислави Анатоліївни
на тему *Цифрові технології менеджменту персоналу*

1. **Актуальність теми:** зумовлена необхідністю удосконалення управління персоналом в організаціях, зокрема, за умов поширення дистанційної зайнятості та появи сучасних інформаційних технологій в управлінні організацією. З появою новітніх технологій та швидким розвитком цифрової трансформації, підприємства усіх галузей починають усвідомлювати важливість оптимізації та автоматизації управління персоналом. Актуальність теми обумовлена тим, що автоматизація та використання цифрових інструментів допомагають оптимізувати процеси добору, навчання, розвитку та мотивації працівників, що забезпечує конкурентні переваги компанії на ринку.
 2. **Позитивні риси кваліфікаційної роботи:** проведено критичний аналіз теоретико-методичних основ технологій управління персоналом, зокрема, проведено аналіз сучасних цифрових технологій в управлінні персоналом; наявність власних визначень; практична цінність запропонованих рекомендацій.
 3. **Наявність самостійних розробок автора:** запропоновані рекомендації щодо удосконалення оцінювання працівників в компанії є авторськими розробками здобувача.
 4. **Цінність теоретичних висновків та практичних рекомендацій:** Обґрунтовані автором кваліфікаційної бакалаврської роботи практичні рекомендації сприятимуть удосконаленню процесу управління персоналом досліджуваного підприємства.
 5. **Наявність недоліків:** проведений аналіз господарської діяльності підприємства недостатньо розкриває проблеми в діяльності підприємства та обґрунтовує їх взаємозв'язок з проблемами в управлінні персоналом, зокрема, у використанні цифрових технологій в управлінні персоналом в компанії; не розглянуто економічну ефективність альтернативних варіантів (напрямів) удосконалення оцінювання персоналу досліджуваного підприємства, на противагу тим, що розглянуті в роботі; не обґрунтовано соціальну ефективність впровадження рекомендацій.
 6. **Загальна оцінка** кваліфікаційної бакалаврської роботи та її допущення до захисту перед ЕК:
- Робота відповідає вимогам та може бути допущена до захисту з позитивною оцінкою (40 балів)*

Науковий
керівник



доцент кафедри соціоекономіки та
управління персоналом, к.е.н.,
доцент Білик О.М.

Рецензія

на кваліфікаційну бакалаврську роботу здобувача вищої освіти **Вишні Владислави**
Анатолійвни на тему "Цифрові технології менеджменту персоналу"

Актуальність теми та доцільність її розроблення. Ефективне управління персоналом є вирішальним чинником успіху для будь-якої організації, особливо в умовах швидкого прогресу цифрових технологій. Кваліфікаційна робота присвячена дослідженню теоретичних і практичних аспектів використання цифрових технологій у залученні персоналу на підприємстві ТОВ "АСТІ ЮА". Ця тема є вкрай актуальною, оскільки впровадження сучасних цифрових інструментів у процеси рекрутингу та управління персоналом може значно підвищити ефективність і конкурентоспроможність організації на ринку праці, забезпечити якісний відбір кандидатів, а також поліпшити адаптацію та розвиток працівників.

Якість проведеного дослідження. Здобувач продемонстрував глибокі теоретичні знання у сфері управління персоналом і цифрових технологій, а також здатність застосовувати їх на практиці. У роботі чітко визначено сутність і методи залучення персоналу за допомогою цифрових інструментів, проаналізовано тенденції їх розвитку та класифіковано технології. Практична частина роботи зосереджена на організаційно-економічній характеристиці ТОВ "АСТІ ЮА" та аналізі стану використання цифрових технологій менеджменту персоналу в установі. На основі отриманих даних розроблено та обгрунтовано рекомендації щодо вдосконалення процесів менеджменту персоналу із застосуванням цифрових інструментів.

Позитивні риси кваліфікаційної роботи. Сильними сторонами роботи є її практична спрямованість, комплексний підхід до дослідження проблеми, використання емпіричних методів дослідження (опитування, аналіз документів), чітке теоретичне обгрунтування основних положень, структурованість і логічність викладу матеріалу. Запропоновані рекомендації мають належне економічне обгрунтування, включаючи розрахунок очікуваних соціально-економічних ефектів від їх впровадження. Робота містить усі необхідні структурні елементи, а висновки відповідають поставленій меті та завданням.

Зауваження. Незначним недоліком роботи є деяка повторюваність у викладенні теоретичних аспектів, що не впливає на загальну якість дослідження.

Практична значущість висновків і рекомендацій. Загалом, кваліфікаційна робота має велике практичне значення для організації роботи з персоналом на підприємстві ТОВ "АСТІ ІОА". Впровадження розроблених рекомендацій, зокрема автоматизованої HRM системи HURMA та електронного документообігу, дозволить підвищити якість та ефективність процесів управління, онбордингу, адаптації та розвитку персоналу. Це покращить залучення персоналу, оптимізує робочі процеси та знизить витрати установи в довгостроковій перспективі.

Посада

Директор

Підпис



ПІБ

Біличенко Ігор Іванович

Печатка



ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ В МЕНЕДЖМЕНТІ ПЕРСОНАЛУ	6
1.1 Основи цифровізації менеджмент персоналу	6
1.2 Основні напрямки використання цифрових технологій в менеджменті персоналу	15
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ ВПРОВАДЖЕННЯ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ "АСТІ ЮА"	32
2.1 Аналіз організаційно- економічної характеристики та служби персоналу на підприємстві “АСТІ ЮА”	32
2.2 Аналіз рівня та стану цифровізації процесів менеджменту персоналу на підприємстві “ АСТІ ЮА”	44
РОЗДІЛ 3. ВДОСКОНАЛЕННЯ ВИКОРИСТАННЯ СУЧАСНИХ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ В ТОВ “АСТІ ЮА”	55
3.1 Рекомендації щодо вдосконалення цифровізації процесів менеджменту персоналу в ТОВ “АСТІ ЮА”	55
3.2. Економічні та соціальні ефекти від впровадження рекомендацій щодо вдосконалення цифровізації процесів менеджменту персоналу ТОВ “АСТІ ЮА”	68
ВИСНОВОК	79
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	81

ВСТУП

Актуальність обраної теми: В сучасному бізнес-середовищі актуальність теми автоматизації та впровадження цифрових технологій в управлінні персоналом стає все більш очевидною. З появою новітніх технологій та швидким розвитком цифрової трансформації, підприємства в усіх галузях починають усвідомлювати важливість оптимізації та автоматизації управління персоналом. Автоматизація та використання цифрових інструментів допомагають оптимізувати процеси наймання, навчання, розвитку та мотивації працівників, що в свою чергу підвищує продуктивність та забезпечує конкурентні переваги на ринку

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Вивченню цифровізації та розвитку цифрових технологій менеджменту персоналу присвячені роботи таких українських учених, як: Бей Г. В., Середа Г. В.[1], Кравчук О. І.[2,1], Данилевич Н.[5,6], Рудакова С.[5,6], Щетініна Л.[5,6], Балуєва О. В., Снопенко Г. В. [7], Сватюк О. Р.[8], Захарец А. О.[8], Ситник Й. С., Чупріна М. О.[11], Жалдак Г. П. [11], Варіс І.[15], Санд Р.[13], Кеннеді Е. [14], Лалвані П.[18], Каш'яп К. [25], Е. ван Вулпен [10] та інші.

Основна мета роботи: аналіз теоретичних основ цифровізації та їх вплив на процеси менеджменту персоналу, розроблення рекомендацій щодо вдосконалення використання сучасних цифрових технологій менеджменту персоналу на основі аналізу стану цифровізації менеджменту персоналу в ТОВ “АСТІ ЮА”;

Для досягнення поставленої мети, необхідно вирішити такі *завдання*:

- дослідити основи цифровізації менеджмент персоналу;
- визначити основні напрями використання цифрових технологій в менеджменті персоналу;
- проаналізувати стан цифровізації процесів менеджменту персоналу на підприємстві ТОВ “АСТІ ЮА”;

- оцінити рівень цифровізації процесів менеджменту персоналу ТОВ “АСТІ ЮА”;
- розробити рекомендації щодо вдосконалення цифровізації процесів менеджменту персоналу в ТОВ “АСТІ ЮА”;
- визначити економічні та соціальні ефекти від впровадження рекомендацій щодо вдосконалення цифровізації процесів менеджменту персоналу

ТОВ “АСТІ ЮА”

Предметом дослідження є теоретичні аспекти використання цифрових технологій в менеджменті персоналу.

Об’єктом дослідження є процеси менеджменту персоналу

ТОВ “АСТІ ЮА”

Методологічною основою роботи є поєднання теоретичних підходів та практичних досліджень. Для дослідження впливу цифрових технологій в менеджменті персоналу можуть використовуватись такі методи і підходи: літературний аналіз (проведення систематичного огляду наукових статей, книг, досліджень та публікацій, що стосуються використання цифрових технологій в менеджменті персоналу). Цей підхід дозволяє зрозуміти основні концепції, теорії та практики в даній області. Емпіричні дослідження (проведення спостережень, інтерв'ю та аналізу даних для збору конкретних фактів та дослідження впливу цифрових технологій на різні аспекти менеджменту персоналу). Цей підхід дозволяє отримати конкретні дані та оцінити ефективність використання цифрових інструментів у реальних умовах. Аналітика (використання статистичних методів для прогнозування та аналізу впливу цифрових технологій на менеджмент персоналу). Цей підхід дозволяє встановити взаємозв'язки та зробити прогнози засобами аналітики та обробки даних.

Інформаційною базою для дослідження послуговували наукові праці провідних вітчизняних і закордонних учених в області цифровізації та розвитку цифрових технологій менеджменту персоналу. Забезпечення правового поле

роботи здійснювалось шляхом використання законодавчих та нормативних документів, що регулюють трудову діяльність. Додатково, була використана статистично-звітна документація бази дослідження, організаційні та планові документи. За допомогою аналізу цих документів було здійснено ретроспективний аналіз системи менеджменту персоналу. *Фактологічною основою* проведеного дослідження є наукові праці вітчизняних та сучасних вчених в області цифровізації та розвитку цифрових технологій менеджменту персоналу.

Наукова новизна отриманих результатів полягає в виявленні ефективності використання цифрових технологій в різних аспектах управління персоналом, таких як рекрутинг та відбір, навчання та розвиток, збереження талантів та мотивація працівників.

Практичне значення отриманих результатів. Основні результати дослідження спрямовані на покращення впровадження цифрових технологій в процеси управління персоналу, що може значно покращити ефективність цих процесів.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ В МЕНЕДЖМЕНТІ ПЕРСОНАЛУ

1.1 Основи цифровізації менеджменту персоналу

Сучасний світ визначається впливом процесів, що зародилися на початку ХХІ століття, таких як перехід до економіки знань та інформаційного суспільства, а також зростання цифрової трансформації [5]. Ці явища визначають напрямки економічного та соціального розвитку на міжнародному та національному рівнях, у регіонах та окремих містах. Процеси глобалізації, стрімкий науково-технічний прогрес та загальна інформатизація суспільства призводять до суттєвих змін у сфері економічної політики, а відповідно, і в підходах до управління людськими ресурсами [3].

Сфера менеджменту персоналу постійно вдосконалюється завдяки технологіям, особливо їхньому впливу на щоденні завдання, діяльність і процес наймання [2, с. 172-191]. Впровадження новітніх цифрових інновацій у традиційні трудові процеси суттєво змінило принципи організації праці. Багато операцій, які раніше виконувалися вручну, тепер не просто автоматизовані, але й здійснюються в цифровому середовищі, що зробило прив'язку працівника до робочого місця необов'язковою.

Окрему роль в розвитку цифрових технологій менеджменту персоналу зіграла пандемія “COVID-19”. З поширенням гнучких форматів роботи, які включають як роботу в офісі, так і віддалений формат, компанії потребують більш чіткого процесу управління талантами.

О. Балуєв та Г. Снопенко пишуть: “У 2020 році пандемія коронавірусу змусила кардинально переглянути підходи до робочого життя, відкривши нові виклики для організацій та ринку праці. Цей період став "зірковим часом" для HR, оскільки фахівці в цій галузі отримали унікальну можливість надати працівникам настанови та підтримку у розвитку тих навичок та компетенцій, які стануть ключовими для їхнього успіху у наступному десятилітті.” [7]

О. Кравчук, І. Варіс та К. Заривних дослідили вплив глобалізації віддаленої роботи та дистанційної організації трудових процесів на цифровізацію управління персоналом під час пандемії COVID-19. Вони погоджуються з тезами Дж. Фраджа та Д. Коваковича про те, як пандемія змінила практики добору, навчання, менеджменту продуктивності та компенсаційного менеджменту, а також викликала цифрову трансформацію у сфері HR. А розвиток цифрової інфраструктури та використання великих баз даних значно прискорили цей процес, надаючи нові можливості для консалтингу, навчання, комунікації та колаборації, а також для адаптації персоналу до нових умов. [15]

Тож, нині важко уявити діяльність будь-якого підприємства без щоденного використання систем програмного забезпечення. Ці зміни ставлять перед HR-службами нові завдання та надихають на прийняття нестандартних рішень, змушуючи працювати в умовах постійних ризиків та соціальних змін. [15] Адже наразі ефективне управління часом та ресурсами персоналу — це не просто забаганка, а необхідність для швидкої адаптації бізнесу до сучасних умов. [21]

Бей Г. та Серега Г зауважують, що перехід до використання передових технологій поряд із ефективним управлінням людським капіталом визначає конкурентоспроможність компаній. Саме тому, HR-стратегії сьогодні повинні базуватися на використанні передових технологій для забезпечення високої продуктивності, інноваційності та гнучкості. [1, с. 93-101]

Досліджуючи діджиталізацію HR-процесів у 2020 році Н. Данилевич, С. Рудакова, Л. Щетініна та Я. Касяненко зазначають, що сфері управління персоналом не уникнути автоматизації, оскільки завдяки цьому процесу

продуктивність компаній зростає в рази. [5]

А також, автори переконані, що в Україні цифрова економіка почала розвиватися нещодавно, тому більшість компаній ще не готові впровадити нові системи. [5] Однак, сучасні видання, зокрема видання "Hurtta", зазначає, що з року в рік українські фахівці все активніше шукають інформацію, поради та рішення, пов'язані з автоматизацією в управлінні персоналом. [21] Аналіз кількості пошукових запитів у пошуковій системі Google підтверджує значне та стрімке зростання інтересу до цієї тематики. Це свідчить про те, що українські компанії та організації усвідомлюють важливість впровадження автоматизованих рішень у процеси управління персоналом для підвищення ефективності своєї діяльності та конкурентоспроможності. А також, зростаючий інтерес до автоматизації HR задач можна пояснити прагненням оптимізувати трудові ресурси, скоротити витрати та забезпечити більш ефективне управління процесами наймання, розвитку та утримання кваліфікованих кадрів.

В іншій статті, видання публікує результати дослідження, яке свідчить про поширеність автоматизації в цій галузі: "Лише 6% респондентів не використовують автоматизовані рішення у своїй діяльності. Решта опитаних фахівців (94%) активно застосовують інструменти автоматизації для спрощення рутинних завдань: від пошуку та підбору персоналу до обліку заробітної плати". Ці дані ще раз вказують на високий рівень усвідомлення переваг автоматизації процесів управління людськими ресурсами серед українських компаній та організацій. [21]

Тож, цифрова трансформація вже стає природним етапом розвитку управління HR-процесами. [5, с. 147–156]. І навіть дослідження 2019 року вказують на значний розрив між підприємствами, які активно адаптуються до змін, використовуючи нові ресурси та технології для вдосконалення HR-процесів, і тими, що залишаються осторонь. [4]

Внаслідок автоматизації багато організацій покращили процеси управління персоналом, включаючи кадровий облік і адміністрування. Деякі з

них спростили внутрішню комунікацію, а інші почали більш ефективно підбирати кандидатів на вакантні посади. Значна кількість компаній використовує комп'ютерні та інтернет-технології для отримання детальної аналітики щодо управління персоналом. Крім того, багато з них активно застосовують методи оцінювання та навчання персоналу, використовуючи різноманітні технологічні можливості, що дозволяє їм ефективно працювати над розвитком своїх працівників та зменшувати витрати. [4]

Перш ніж детально розглядати сутність поняття цифрових технологій управління персоналом, важливо згадати, як змінювалася ця сфера протягом останніх років. Таблиця 1.1 відображає, як змінювалася роль HR-функції в організаціях протягом останніх десятиліть.

Таблиця 1.1 - Хронологія переходу HR від операційних до стратегічних завдань та автоматизації процесів.

Роки	Зміни в HR функції
1990-ті	- Головний акцент на виконанні адміністративних завдань, таких як облік праці та виплата заробітної плати. - Використання технологій обмежувалося, більшість процесів виконувалися вручну.
2000-ті	- Перехід до стратегічних завдань, таких як управління талантами та розвиток лідерства. - Деяка автоматизація адміністративних процесів завдяки комп'ютеризації, але більшість функцій залишалася ручними.
2010-ті	- Співпраця з керівництвом компаній як стратегічний партнер. - Впровадження цифрових технологій для полегшення роботи HR-професіоналів та оптимізації обробки даних.
2020-ті	- HR виступає як стратегічний партнер бізнесу, сприяючи розвитку і реалізації стратегічних ініціатив. - Використання передових технологій, таких як штучний інтелект і аналіз даних, для ефективного управління талантами та прийняття обґрунтованих рішень.

Джерело: складено автором на основі [18, 12, 6]

Починаючи з 1990-х років, коли основний акцент був на виконанні адміністративних завдань з обмеженим використанням технологій, у 2000-х

роках відбувся перехід до більш стратегічних завдань, таких як управління талантами та розвиток лідерства, і деякої автоматизації операційних процесів. У 2010-х роках HR став стратегічним партнером керівництва, а цифрові технології були впроваджені для полегшення роботи працівників HR сфери та оптимізації обробки даних. Нарешті, у 2020-х роках HR відіграє роль стратегічного партнера бізнесу, використовуючи передові технології, такі як штучний інтелект та аналітика даних, для ефективного управління талантами та прийняття обґрунтованих рішень.

У сучасному світі, де відбувається стрімкий розвиток цифрових технологій та їх проникнення в усі сфери життя, розуміння термінології, пов'язаної з цифровими змінами, набуває надзвичайної важливості. Проте, деякі терміни, такі як цифровізація, діджиталізація та цифрова трансформація, часто використовуються як синоніми, незважаючи на те, що вони мають відмінні значення. Розмежування цих понять дозволяє глибше осягнути сутність та різноманітність цифрових процесів в організаціях, як показано в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2 - Термінологія цифрових змін в організаціях.

Термін	Означення	Приклади HR - інструментів
1	2	3
Цифровізація (Digitization)	Процес переведення інформації з аналогової форми у цифровий формат; фокусується на конвертації фізичних об'єктів у цифрові дані.	Електронний кадровий журнал; Онлайн-система керування відпустками

Продовження таблиці 1.2

1	2	3
Діджиталізація (Digitalization)	Широкий процес використання цифрових технологій для трансформації бізнес-процесів, моделей та стратегій; включає інновації та зміни в способі використання цифрових технологій.	Система електронного навчання; Цифрова платформа для рекрутингу
Цифрова трансформація (Digital transformation)	Глибокий і комплексний процес перетворення організаційного бізнесу та культури за допомогою цифрових технологій; охоплює всі аспекти бізнесу, включаючи процеси, структури, стратегії та культуру.	Мобільний додаток для співробітників Аналітична система оцінювання ефективності.

Джерело: складено автором на основі [14]

Цифровізація фокусується на переведенні інформації з аналогового в цифровий формат, такі як електронні кадрові журнали та системи керування відпустками. Діджиталізація охоплює більш ширший процес використання цифрових технологій для трансформації бізнес-процесів, наприклад, системи електронного навчання та цифрові платформи для рекрутингу. Нарешті, цифрова трансформація - це глибокий процес перетворення бізнесу та культури за допомогою цифрових технологій, що включає в себе всі аспекти бізнесу, такі як мобільні додатки для співробітників та аналітичні системи оцінювання ефективності. Тож, розуміння різниці між цими поняттями допомагає прослідкувати еволюцію цифрових процесів в організаціях та способи, якими

організації впроваджують цифрові технології в менеджмент персоналу та адаптуються до цифрового середовища. [14]

Розглянемо декілька підходів до розуміння змісту поняття "цифрової технології" у науковій літературі. На думку колективу авторів на чолі з Данилевич Н., діджиталізація HR-служби (або Digital HR) – це використання соціальних мереж, мобільних додатків, хмарних технологій, доповненої реальності; Нова платформа як для покращення роботи працівників, так і підвищення ефективності пошуку кандидатів. А також, цифрові трансформації асоціюються зі змінами в управлінні, які базуються на технологіях Інтернету речей, штучного інтелекту, блокчейну, машинного навчання, Індустрії 4.0, Big Data [25] [26]

Вчені О. Балусєв та Г. Снопєнко пишуть, що діджиталізація, в узагальненому розумінні, - це процес перетворення аналогових процесів та методів роботи на цифрові, що забезпечує швидкий доступ до інформації та полегшує її обробку та розповсюдження. А у вузькому - може означати конкретну технічну реалізацію зберігання та обробки даних у цифровому форматі з метою підвищення ефективності та швидкості обробки інформації. [7]

Цифровий HR - це процес оптимізації, у якому використовуються соціальні, мобільні, аналітичні та хмарні технології для управління людськими ресурсами більш ефективно. [28] Іншими словами, це значна зміна у способі, функціонування HR-процесів. Однак просте застосування нових технологій не робить HR цифровим. Як відзначає Джефф Майк з Bersin by Deloitte: "Цифровий HR також має враховувати культуру, талант, структуру та процеси для досягнення балансу між ефективністю та інноваціями, а також забезпечення відчутного впливу на постійно змінну організацію". [28]

За словами Дейва Ульріха, цифровий HR-шлях будь-якої компанії включає чотири етапи, як зображено на рисунку 1.1. [18] [9] На початку - інвестування в технологічні платформи для оптимізації управління кадрами через існуючих постачальників HR-технологій. Наступний етап - використання технології для

покращення взаємодії з персоналом, управління продуктивністю та спілкування. Після цього - обмін даними для здійснення впливу на бізнес, з використанням зовнішніх та внутрішніх даних, а також аналітики для забезпечення стратегічних рішень. На заключному етапі - побудова зв'язків між співробітниками за допомогою соціальних мереж та створення сприятливого досвіду для підтримки співпраці. [18] [9]



Рисунок 1.1 - Digital HR адженда: Еволюція/ Фази технологій управління персоналом

Джерело: складено автором на основі [9]

У своїй статті, Пуджа Лалвані пояснює, що цифрова трансформація означає перехід бізнесу від традиційних ручних процесів до використання технологій у всіх аспектах своєї діяльності, як внутрішніх, так і зовнішніх. Вона відбувається як результат оцифрування, проте важливо розуміти, що цифрова трансформація - це не лише процес оцифрування сам по собі. “Цифрова трансформація — це процес і результат. Це революційна зміна, але також і еволюційне явище. Окрім оцифрування, перехід до бізнесу з технологіями в центрі також тягне за собою зміну культури та мислення організації.” [18]

Отже, можемо зробити такі висновки цифрова трансформація сфери управління персоналом є неминучим процесом, зумовленим швидким розвитком технологій та переходом до цифрової економіки. Організації все більше усвідомлюють важливість впровадження інноваційних цифрових рішень, таких як системи електронного навчання, цифрові платформи для рекрутингу, мобільні додатки для працівників та аналітичні системи оцінювання ефективності. Ці технології не лише автоматизують рутинні завдання, але й забезпечують ефективне управління талантами, покращену аналітику даних та прийняття обґрунтованих рішень. Однак, успішна цифрова трансформація вимагає від організацій комплексного підходу, що охоплює як технологічні інновації, так і трансформацію бізнес-процесів, стратегій та корпоративної культури.

1.2 Основні напрямки використання цифрових технологій в менеджменті персоналу

У сучасних реаліях цифрової трансформації бізнесу впровадження інноваційних технологічних рішень стає невід'ємною складовою ефективного управління персоналом. Цифрові технології дозволяють автоматизувати та оптимізувати низку HR процесів, покращити аналітику даних та прийняття рішень, а також забезпечити більш тісну взаємодію та співпрацю між працівниками. Основними напрямками використання цифрових технологій у сфері менеджменту персоналу є автоматизація рутинних операцій, системи електронного навчання та розвитку персоналу, цифрові платформи для рекрутингу та відстеження кандидатів, мобільні додатки для персоналу, аналітичні інструменти для оцінювання ефективності та прогнозування потреб у найманні, а також технології для підвищення залученості та взаємодії між працівниками.

О.Кравчук вважає, що стрімкий розвиток технологій охоплює все - від штучного інтелекту та цифрового навчання до розмовних платформ, технології блокчейнів та аналітика великих масивів даних. [2, с. 172-191]

Дослідження, проведене колективом авторів на чолі з Н. Данилевич показало, що основні HR digital-інструменти включають HRM-системи, соцмережі та джобсайти. [3, с. 10-16]. У своїй іншій роботі автори ретельніше розглядають різні напрямки використання цифрових інструментів у сфері управління персоналом як зображено на рисунку 1.2. Це застосування мобільних додатків для автоматизації HR-процесів, використання хмарних сервісів для підвищення продуктивності та забезпечення безпеки даних, а також впровадження штучного інтелекту для оптимізації різних аспектів управління персоналом, включаючи рекрутинг та управління кадровими процесами. [5,с. 147–156] [6, с.265–270]

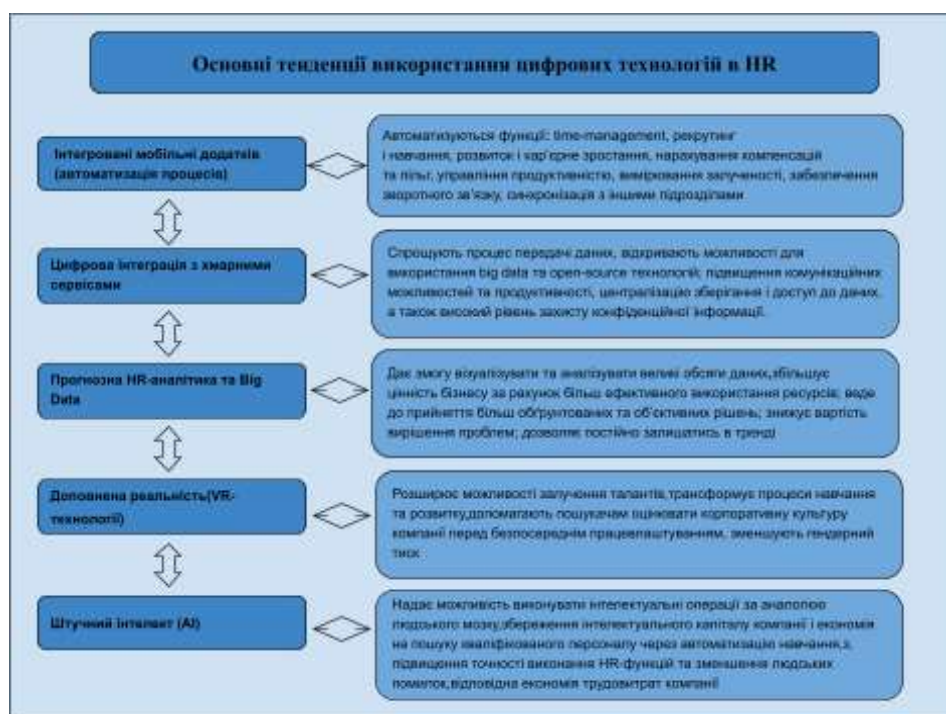


Рисунок 1.2 - Основні тенденції використання цифрових технологій в HR

Джерело: складено автором на основі [5, с. 147–156; 6,12]

Подібний підхід застосовують у своїх дослідженнях Бей та Середа, висвітлюючи можливості застосування прогнозної аналітики для прийняття

об'єктивних управлінських рішень та впровадження доповненої реальності (VR) для полегшення процесів навчання та розвитку персоналу та автоматизації бек-офісних функцій HR через використання чат-ботів. [1, с. 93-101]

Розглянемо найперспективніші напрямки розвитку діджиталізації менеджменту персоналу зі сторони статистики інвестицій в дану сферу. За даними Міжнародного центра передового досвіду у сфері управління персоналом та змінами Великобританії, близько половини (49%) всіх інвестицій у цифровізацію HR-процесів призначено на впровадження програмних рішень для управління людським капіталом. Третина (32%) цих інвестицій спрямована на впровадження хмарних сервісів. А також, у найближчій перспективі планується збільшення інвестицій у прогностну аналітику, покращені рішення щодо автоматизації процесів та використання штучного інтелекту, як показано на рисунку 1.3. [4,1]



Рисунок 1.3 - Цифрові продукти і рішення HR, у які планується збільшення інвестицій

Джерело: складено автором на основі [4,1]

Цікаво, що у 2024 році український стартап PeopleForce, який спеціалізується на розробці all-in-one HR-платформи, залучив додаткове інвестування на суму \$2 млн.[24]

Розглянемо детальніше основні напрямки цифровізації HR функцій, конкретні інструменти та можливості їх використання. Хмарні технології

відіграють ключову роль у сфері управління персоналом, забезпечуючи доступ до даних та ресурсів з будь-якого місця та пристрою, підключеного до мережі Інтернет. Така функціональність дозволяє HR-відділу ефективно керувати кадровими процесами, співпрацювати з колегами, зберігати та обмінюватися документами, надавати навчальні матеріали співробітникам та проводити аналітичні звіти незалежно від їхнього місцезнаходження [13]. Впровадження хмарних рішень у сфері управління персоналом принесло значні покращення в роботу підприємств порівняно з традиційними методами зберігання та обробки даних, такі як локальні сервери або складні програми для управління інформацією про персонал. Базовий набір сучасних інструментів хмарних технологій, який наразі широко застосовується в управлінні персоналом, включає: Google Drive, Microsoft OneDrive, Dropbox – популярні платформи для зберігання файлів “у хмарі”. Ці базові інструменти спрощують управління документами, пов'язаними з кадровим обліком, політиками компанії та розвитком персоналу, надаючи такі переваги як: зручний доступ, зменшення витрат, підвищена безпека та спрощена спільна робота. Крім того, вони допомагають зберігати та надавати доступ до навчальних матеріалів, а також забезпечують зручний доступ до аналітичних звітів та даних про персонал, що сприяє прийняттю обґрунтованих рішень [13]. Тож, хмарні рішення в управлінні персоналом є сучасним та ефективним підходом до зберігання, обробки та обміну даними про персонал, що забезпечує зручний доступ, знижує витрати та підвищує рівень безпеки.

Питання впровадження штучного інтелекту в різні бізнес-функції зараз стало центром уваги багатьох організацій. Фактично, дослідження показало, що 56% фахівців з управління персоналом вже використовують ШІ в різних операціях. (за іншими даними 88% компаній у всьому світі використовують ті чи інші технології штучного інтелекту в кадровій сфері, включно з підбором персоналу. [23] Серед них 85% сказали, що технологія надає корисні кадрові дані та аналітику. Загалом ШІ економить HR-професіоналам 7,5 годин на тиждень.

Також, LinkedIn опублікував дослідження, в якому 67% рекрутерів сказали, що штучний інтелект економить їм час, коли вони шукають кандидатів на роботу. [26]

У сучасному контексті активного впровадження штучного інтелекту (ШІ) в різноманітні сфери діяльності, спостерігається зростаюча тенденція використання рішень на основі ШІ у сфері управління персоналом. Найпоширеніші рішення на основі ШІ, зображені на рисунку 1.4.

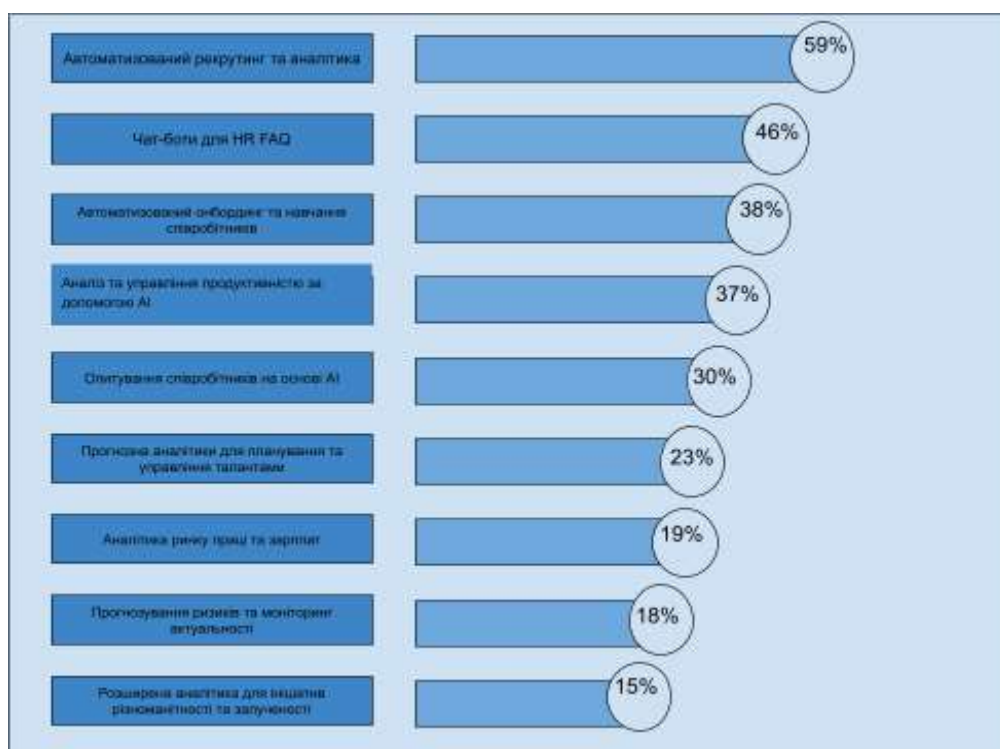


Рисунок 1.4 - Найпоширеніші рішення на основі ШІ

Джерело: складено автором на основі [23]

Згідно з опублікованими даними дослідження, близько 59% організацій застосовують автоматизований відбір кандидатів та аналітику підбору персоналу, що базується на алгоритмах ШІ, тоді як 46% використовують чат-боти для обробки запитів співробітників. Приблизно 38% компаній впроваджують автоматизовані модулі адаптації та навчання співробітників за допомогою ШІ, а 37% проводять аналіз ефективності та управління персоналом за допомогою алгоритмів штучного інтелекту [23].

41% організацій використовують чат-боти на основі штучного інтелекту (ШІ) для взаємодії з кандидатами під час процесу найму. У багатьох компаніях такі чат-боти виконують рекрутингові завдання цілодобово, звільняючи HR-департаменти від рутинних обов'язків. Ці цифрові помічники стали новою реальністю як для глобальних корпорацій, так і для українських підприємств [23]. Чат-бот є формою штучного інтелекту, віртуальним співрозмовником, який спілкується з людьми на основі заздалегідь підготовлених сценаріїв. Чат-боти є ефективним інструментом у випадках, коли необхідно делегувати рутинні процеси без розширення HR-відділу. Вони можуть взяти на себе такі завдання, як відповіді на часті запитання співробітників, запити щодо відпусток, стандартні процедури найму тощо, вивільняючи час і ресурси HR-фахівців для виконання більш складних та специфічних обов'язків. Таким чином, чат-боти на основі ШІ стають все більш поширеним рішенням в управлінні персоналом, дозволяючи автоматизувати рутинні процеси та оптимізувати використання людських ресурсів у HR-відділах.

Чат-боти поділяються на два типи: зовнішні (рекрутингові), які сприяють у первинній обробці звернень потенційних працівників, проводять початкові співбесіди та надають інформацію про вакансії та корпоративну культуру, що є особливо корисними для компаній з бізнес-моделлю, що передбачає масовий рекрутинг; та внутрішні, які допомагають співробітникам у вирішенні рутинних питань щодо відпусток, винагород, вакансій тощо. Це унеможливлює ситуації, коли стандартні запити можуть бути проігноровані або забуті, оскільки бот завжди відповідає чітко, точно та ввічливо. Крім того, у випадку, коли компанія має значну кількість віддалених працівників, чат-бот може стати ефективною системою підтримки та адаптації. Він може надати доступ до інформації про корпоративні політики, розклад роботи, ресурси для навчання та інші корисні матеріали, допомагаючи новим та існуючим співробітникам легше орієнтуватися в робочому процесі [34]. Така відома компанія як Hilton Worldwide, використовує чат-боти на основі штучного інтелекту для керування великою кількістю відгуків

та покращення залучення кандидатів під час наймання. Ці технології допомагають у відборі кандидатів через електронну пошту, створюючи позитивний досвід для пошукачів і спрощуючи процес добору персоналу. [36]

У сучасних реаліях, де пошук ідеального кандидата на вакансію може бути вимогливим і часомістким завданням, 44% компаній використовують штучний інтелект (ШІ) для фільтрації найкращих кандидатів на основі інформації, доступної в Інтернеті, зокрема профілів у соціальних мережах [23].

Рекрутинг із застосуванням штучного інтелекту полягає у використанні алгоритмів та технологій для автоматизації різноманітних завдань у процесі наймання, таких як аналіз резюме, пошук потенційних кандидатів та планування співбесід. Для кращого розуміння переваг та можливостей застосування рішень на основі штучного інтелекту в менеджменті персоналу, варто розглянути успішні приклади впровадження таких технологій провідними світовими компаніями. Unilever використовує технологію ШІ для усунення упередженості в процесі найму та збільшення різноманітності робочої сили, що дозволило збільшити різноманітність на 16% та забезпечити більш інклюзивний та об'єктивний підхід. Siemens ефективно аналізує резюме за допомогою ШІ, визначаючи найкращі профілі та підвищуючи точність відповідності кандидатів посадам, завдяки чому понад 80% вакансій компанії успішно закриваються. Vodafone скоротила час процесу найму з 55 днів до 14 завдяки автоматизації повторюваних завдань за допомогою ШІ. PepsiCo використовує платформу відеоінтерв'ю на основі ШІ для аналізу мови тіла, тону та мови кандидатів, уникаючи упередженості та забезпечуючи об'єктивну оцінювання. IBM успішно застосувала ШІ для зменшення упередженості в посадових інструкціях, що призвело до 10% збільшення чисельності найманих жінок і зростання заявок від недостатньо представлених груп. Intel використовує ШІ для внутрішньої мобільності, аналізуючи історію роботи та навички співробітників для визначення їх придатності на доступні посади всередині компанії, знижуючи плинність кадрів. PwC використовує алгоритми машинного навчання для

оцінювання кандидатів, що дозволило збільшити ефективність процесу найму на 300% та скоротити час оцінювання на 90%. Такі приклади демонструють, як технології ІІІ можуть покращити процеси управління людськими ресурсами та сприяти досягненню стратегічних цілей організації. [37]

Наведені приклади провідних компаній демонструють широкі можливості та переваги впровадження рішень на основі штучного інтелекту в управлінні людськими ресурсами. Успішний досвід цих компаній свідчить про перспективність використання технологій ІІІ для підвищення ефективності, об'єктивності та продуктивності систем управління персоналом.

Наступний напрям використання цифрових технологій у менеджменті персоналу - аналітика та Big Data. Вони мають значний потенціал для вдосконалення управління персоналом, дозволяючи компаніям отримувати цінні інсайти та робити обґрунтовані рішення на основі даних. Розглянемо детально можливості застосування та ефекти від аналітики даних в управлінні персоналом. Рекрутинг та добір персоналу: застосування аналітики даних сприяє залученню кандидатів, які найбільш відповідають вимогам компанії. Аналіз даних з різноманітних джерел, як-от резюме, профілі в соціальних мережах та результати співбесід, допомагає виявити ключові характеристики успішних працівників та підвищити ефективність процесу наймання; Управління та розвиток персоналу: аналіз даних про навчання, оцінювання роботи та кар'єрний розвиток дає змогу компаніям зрозуміти потреби та інтереси своїх працівників. На основі цих даних можна розробляти індивідуальні плани розвитку, оптимізувати процеси навчання та розвитку кадрів; Збереження талантів: аналітика даних сприяє виявленню ключових факторів, що впливають на задоволеність та лояльність працівників, що дозволяє компаніям розробляти та впроваджувати стратегії утримання талантів для зниження плинності; Аналіз ефективності та продуктивності: використання аналітики даних спрощує оцінювання ефективності роботи персоналу, виявлення слабких місць та можливостей для оптимізації процесів, включаючи аналіз часу виконання

завдань, витрат ресурсів та результативності; Прогнозування та стратегічне планування: аналіз Big Data дозволяє компаніям прогнозувати майбутні потреби в робочій силі та розробляти відповідні стратегії, враховуючи дані про ринок праці, демографічні тенденції та інші релевантні фактори.

Підсумовуючи, використання аналітики та Big Data в управлінні персоналом дозволяє компаніям підвищити ефективність, покращити задоволеність та лояльність співробітників та досягти стратегічних цілей бізнесу.[38] [39]

Гейміфікація - це метод, що полягає в застосуванні елементів гри, таких як механіка та динаміка, у різних сферах життя з метою мотивації та залучення людей до вирішення завдань або досягнення цілей. Вона передбачає використання "ігрової механіки" та "ігрового мислення" в неігрових контекстах для залучення користувачів до вирішення проблем та досягнення успіху. [40]

Це дозволяє підвищити залученість персоналу, посилити мотивацію і лояльність співробітників.

Гейміфікація для компаній може бути спрямована на прискорення виконання завдань і, відповідно, збільшення продуктивності. Крім того, вона може розв'язувати широкий спектр завдань у сфері управління людськими ресурсами: регулювати основні процеси управління персоналом, сприяти залученню нових працівників, покращувати їхню навчаність та зміцнювати довіру. Важливим аспектом є отримання активного зворотного зв'язку від кожного співробітника, що допомагає знайти ключові фактори мотивації персоналу. Впровадження ігрових механік у сфері управління людськими ресурсами дозволяє тримати руку на пульсі компанії, виявляючи області зросту та успіху. [46] Гейміфікація в HR - це інноваційний підхід, спрямований на підвищення ефективності та мотивації співробітників за допомогою елементів, характерних для ігрового досвіду. Сучасні методи нематеріальної мотивації включають заохочення, такі як рейтинги, бейджі, нагороди та бонуси, які стимулюють виконання завдань та досягнення цілей. Методи гейміфікації в HR

можуть включати досягнення (ачівки), рейтинги (leaderboards), квести, бонусні програми та змагання, які сприяють не лише підвищенню продуктивності, а й створюють сприятливу атмосферу співпраці та підтримки серед колективу.[46]

Наприклад, можна створити гейміфіковану програму: у компанії Deloitte це онлайн-гра на тему зомбі-апокаліпсису для аналітиків. Весь контент розділений на модулі, і в кінці кожного з них новачок отримує код для розблокування наступного рівня. Ця програма сприяє покращенню навичок у консультуванні та розробці програмного забезпечення. [46]

Використання гейміфікації в HR є важливим трендом, що допомагає залучати та утримувати талановитих працівників, покращувати комунікацію та підвищувати загальний рівень задоволеності та розвитку у колективі.[41]

Згідно з дослідженням TalentLMS 2019 року, близько 30% співробітників виразили бажання гейміфікувати корпоративні тренінги для підвищення відповідності їхній посаді, 18% проявили інтерес до гейміфікації тренінгів з продуктів та сервісів, а 16% виявили бажання отримати гейміфіковані тренінги для розвитку технічних навичок.

Крім того, під час гейміфікованого навчання 62% опитаних відчули себе більш мотивованими, ніж після звичайних лекцій.[41]

Компанії, що успішно впровадили гейміфікацію в HR-процеси, надихають своїми кейсами. Marriott International мала на меті залучення кандидатів за межами США. Для цього створили гру "My Marriott Hotel", де кандидати керували власним готелем, що дозволяло їм зрозуміти специфіку роботи та необхідні навички. В результаті було покращено розуміння роботи та полегшено адаптацію новачків; Walmart прагнула підвищити безпеку на роботі, створивши ігрову платформу для навчання техніки безпеки та змагання між співробітниками, що призвело до зменшення числа інцидентів на робочому місці на 54%; Qualcomm ставила за мету залучення співробітників до спільної діяльності, впровадивши систему гейміфікації на сайті для вирішення технічних питань та надання нагород за активність, що сприяло зменшенню кількості

питань без відповіді та покращенню залученості співробітників; Microsoft мала на меті поліпшення локалізації мов, розробивши гру "Language Quality" для перевірки якості мови в продуктах, внаслідок чого 4500 співробітників переглянули 500 000 екранів для поліпшення перекладу; SAP прагнула мотивувати та навчати фахівців з продажу, розробивши ігровий додаток "Roadwarrior" для імітації спілкування з клієнтами та нагородження за успішний результат, що покращило навчання та мотивацію фахівців, а також підвищило їх результативність. [41] Ці кейси демонструють, як гейміфікація може ефективно використовуватися для різних цілей в HR-процесах та призводити до значних позитивних результатів.

Цифрова HR технології ,які поєднують у собі комплексно всі попередньо описані digital інструменти це ATS (Applicant Tracking System) та HRMS (Human Resources Management System)

ATS - це інструмент, який автоматизує процес наймання персоналу, допомагаючи рекрутерам ефективно відбирати кандидатів і відслідковувати їхні дані. Він спрощує пошук потрібних спеціалістів, робить процес наймання швидшим і ефективнішим, дозволяючи налаштовувати воронки та зберігати важливу інформацію. ATS - це цифровий помічник рекрутера, який полегшує його роботу і допомагає знаходити найкращі кадри.

HRM-система, або Human Resources Management System, - це комплексне програмне забезпечення для управління людськими ресурсами у компанії. Вона автоматизує процеси управління персоналом, рекрутингу, оцінювання працівників, а також надає аналітику та звітність для прийняття управлінських рішень. HRM-система спрощує багато рутинних процесів і підвищує ефективність відділу кадрів та задоволеність працівників.

Статистика вказує,що 83% компаній використовують рішення HRMS. [58] Організації, які використовують HRMS, можуть скоротити адміністративні витрати на персонал до 30% та підвищити продуктивність співробітників на 40%. Використання автоматизованих технологій менеджменту персоналу за

допомогою таких інструментів як ATS та HRMS набуває такого широкого застосування та популярності, що прогнозується зростання глобального ринку HRMS з 10,7 мільярдів доларів США у 2023 році до 15,01 мільярдів доларів США до 2028 року при середньо - річному темпі зростання 7%. А в Індії ринок HRMS до 2030 року збільшиться на 38,36 мільярда доларів США, як показано на рисунку 1.5. [58]

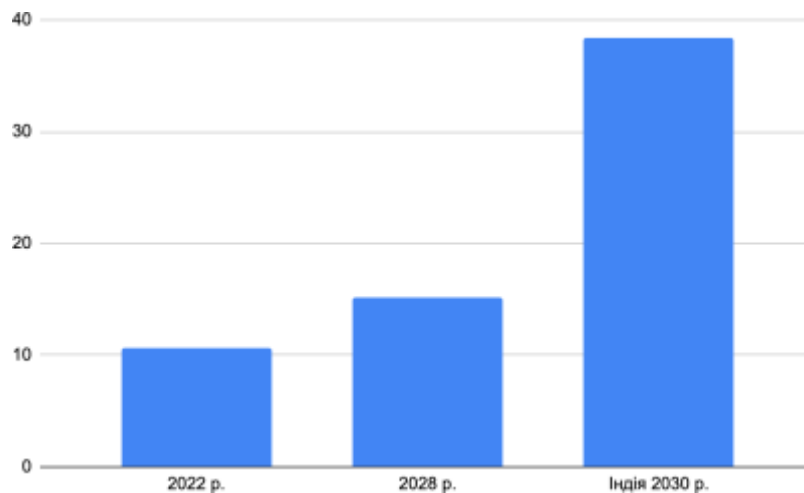


Рисунок 1.5 - Тенденція зростання вартості ринку HRMS

Джерело: складено автором на основі [58]

Розглянемо детальніше функції, які виконують ці інструменти в таблиці 1.3 та зробимо порівняння.

Таблиця 1.3 - Порівняльна характеристика систем HRMS та ATS

Характеристика	HRMS	ATS
1	2	3
Мета	Керування даними про працівників та HR процесами	Оптимізація процесу наймання, залучення, керування та оцінювання кандидатів

Продовження таблиці 1.3

1	2	3
Основні функції	Обробка зарплати, адміністрування соціальних вигод, відстеження робочого часу, оцінювання результатів, навчання	Розміщення вакансій, перегляд резюме, спілкування з кандидатами, планування співбесід, управління пропозиціями
Основні користувачі	HR- працівники та самі працівники	Рекрутери
Приклади систем	Workday, ADP Workforce Now, BambooHR, SutiHR	Greenhouse, Zoho Recruit, Recruiterbox
Фокус	Довгостроковий управлінський цикл кар'єри співробітника	Процес відбору та наймання кандидатів
Зберігання даних	Повна інформація про працівників	Інформація про кандидатів
Інтеграція	Можливість інтеграції з ATS для передачі даних про кандидатів	Можливість інтеграції з HRMS для подальшого управління даними про працівників

Джерело: складено автором на основі [45]

Отже, цифрова трансформація процесів управління персоналом є сучасною тенденцією, що дозволяє підвищити ефективність та продуктивність управління людськими ресурсами, забезпечити прийняття рішень на основі даних та аналітики, а також покращити залученість і досвід працівників. Ключовими напрямками застосування цифрових інструментів у сфері управління персоналом є хмарні технології, штучний інтелект, чат-боти, гейміфікація, аналітика великих даних, а також комплексні системи автоматизації HR-процесів, такі як HRMS та ATS. Використання хмарних рішень забезпечує зручний доступ до даних та ресурсів, знижує витрати на інфраструктуру,

підвищує рівень безпеки та сприяє спільній роботі команд. Впровадження штучного інтелекту дозволяє автоматизувати процеси наймання, усунути упередженість, покращити адаптацію та розвиток персоналу, а також оптимізувати аналітику та прогнозування потреб у кадрах. Чат-боти на основі штучного інтелекту ефективно вирішують рутинні завдання, полегшуючи роботу HR фахівців та покращуючи досвід взаємодії з кандидатами та співробітниками. Гейміфікація сприяє підвищенню мотивації, залученості та лояльності персоналу, створюючи сприятливу атмосферу співпраці та досягнення цілей. Аналітика великих даних надає цінні інсайти для оптимізації процесів рекрутингу, розвитку та утримання талантів, а також стратегічного планування потреб у робочій силі. Комплексні системи HRMS та ATS дозволяють автоматизувати та інтегрувати різноманітні HR-процеси, від наймання до управління кар'єрою працівників, забезпечуючи ефективне керування людськими ресурсами.

Таким чином, цифрова трансформація менеджменту персоналу є багатогранним та перспективним напрямком, який вимагає ретельної уваги, залученості компаній та постійного розвитку для досягнення максимальної ефективності менеджменту персоналу.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СТАНУ ВПРОВАДЖЕННЯ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ "АСТІ ЮА"

2.1 Аналіз організаційно- економічної характеристики та служби персоналу на підприємстві “АСТІ ЮА”

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ “АСТІ ЮА” - це архітектурне бюро, що спеціалізується на проектуванні та розробці архітектурних концепцій для різних типів будівель та споруд. Підприємство відоме своїм інноваційним підходом до дизайну та прагне створювати функціональні та естетично привабливі простори. Компанія “АСТІ ЮА” виконує будівельно-монтажні роботи, архітектурно-дизайнерське проектування, авторський супровід дизайн проєктів та комплексний ремонт та повна комплектація

Організаційно-правова форма компанії ТОВ "АСТІ ЮА" - товариство з обмеженою відповідальністю. Основним видом діяльності, які здійснює ТОВ «АСТІ ЮА», є:Будівництво житлових і нежитлових будівель (код КВЕД 41.20). Інші: (не всі існуючі)

(Код КВЕД 41.10) Організація будівництва будівель

(Код КВЕД 42.11) Будівництво доріг і автострад

(Код КВЕД 42.13) Будівництво мостів і тунелів

(Код КВЕД 42.21) Будівництво трубопроводів

(Код КВЕД 42.22) Будівництво споруд електропостачання та телекомунікацій

Організацію ТОВ "АСТІ ЮА" було зареєстровано 21 січня 2021 року.

Тож, буде є можливість проаналізувати діяльність компанії від самого її започаткування.

Для початку, розглянемо Основні фінансово-економічні показники діяльності організації “АСТІ ЮА” за 2021-2023 роки в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 - Основні фінансово-економічні показники діяльності організації “АСТІ ЮА” за 2021-2023 роки.

Показник	2021 рік	2022 рік	2023 рік
Прибуток, тис. грн.	155.0	187.5	213.0
Чистий прибуток, тис. грн.	82.5	102.5	123.5
Рентабельність реалізованої продукції, %	12.5	13.6	15.1
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	25	29	34
- у т.ч.: робітників, осіб	15	17	19
Прибуток, тис. грн.	155.0	187.5	213.0
Чистий прибуток, тис. грн.	82.5	102.5	123.5
Рентабельність реалізованої продукції, %	12.5	13.6	15.1
Частка робітників у загальній чисельності працівників, %	60	58.6	55.9
Річний фонд заробітної плати працівників, тис. грн.	57.5	63.5	69.5
- у т.ч.: річний ФЗП робітників, тис. грн.	37.5	41.5	45.5
Частка ФЗП працівників у складі РП, %	65.2	65.2	65.2
Річний виробіток одного працівника за показником РП, тис. грн.	31	34.7	36.9
Річний виробіток одного робітника за показником РП, тис. грн.	23.4	26.5	28.7
Середньомісячна зарплата одного працівника, грн.	34587	36774	39034

Джерело: створено автором з використанням внутрішніх даних досліджуваної організації.

З таблиці 2.1 бачимо динаміку ключових фінансових та кадрових показників компанії "АСТІ ЮА" за три роки (2021-2023). За цей період компанія відзначилася стабільним зростанням прибутку та чистого прибутку, що вказує на ефективне управління фінансами та оптимізацію витрат. Рентабельність реалізованої продукції також зросла, що свідчить про покращення ефективності виробничого процесу та підвищення конкурентоспроможності компанії на ринку. Збільшення середньої чисельності працівників, особливо робітників, може свідчити про розвиток бізнесу та розширення його виробничих потужностей. Зростання середньомісячної зарплати одного працівника також вказує на підвищення соціального статусу працівників та їхню впевненість у майбутньому.

Далі, розглянемо освітньо-професійну структуру ТОВ "АСТІ ЮА" за 2021 – 2023 роки в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 – Освітньо-професійна структура ТОВ "АСТІ ЮА" за 2021 – 2023 роки

Показник	2021 рік	2022 рік	2023 рік
Середньооблікова чисельність працівників, всього	25	29	34
- середня освіта	25	29	34
- фахова передвища освіта	15	17	19
- початковий рівень вищої освіти	5	6	7
- перший рівень вищої освіти	8	9	10
- другий рівень вищої освіти	6	7	8
- керівники	2	3	4
- фахівці	13	14	15
- технічні службовці	7	8	9
- робітники	3	3	4

Джерело: створено автором з використанням внутрішніх даних досліджуваної організації.

З таблиці 2.2 бачимо, протягом трьох років середньооблікова чисельність працівників зросла на 36% (з 25 до 34). Це свідчить про позитивний розвиток компанії та збільшення обсягу роботи.

Структура за освітою: Компанія має стабільну кадрову базу з різними рівнями освіти, спостерігається зростання числа співробітників із фаховою та вищою освітою. Це вказує на підвищення потреби у висококваліфікованих спеціалістах.

Категорії працівників: Збільшення чисельності керівництва та фахівців свідчить про розширення структури компанії та підвищення рівня компетентності.

Технічні службовці та працівники: Кількість технічних службовців і працівників також зросла, але незначно. Це може вказувати на те, що компанія шукає шляхи автоматизації та оптимізації робочих процесів.

Загальною тенденцією є зростання чисельності працівників, розвиток компанії та підвищення кваліфікації персоналу. Проте важливо також приділити увагу оптимізації робочих процесів та забезпеченню необхідної чисельності технічних і робочих працівників для підтримки зростання компанії.

І також проаналізуємо показники руху персоналу організації за 2021 – 2023 роки в таблиці 2.3

Таблиця 2.3 – Показники руху персоналу організації за 2021–2023 роки

Показник	Значення за роками			Зміна показників, + / –			
				2022р. до 2021р.		2023р. до 2022р.	
	2021	2022	2023	абсол.	відн., %	абсол.	відн., %
1	2	3	4	5	6	7	8
Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	25	29	34	+4	16%	+5	17,2%

Продовження таблиці 2.3

1	2	3	4	5	6	7	8
Прийнято працівників, осіб	14	8	6	-6	-42,9 %	-2	-25%
Вибуло працівників, усього осіб	3	4	1	+1	33.3%	-3	-75%
з них:							
– з причин скорочення штатів	0	0	0				
– за власним бажанням	1	3	1	+2	+200%	-2	- 66,7%
– звільнено за прогули та інші порушення трудової дисципліни	0	0	1				
–невідповідність посаді	3	1	0	-2	-66%	-1	-100 %

Джерело: створено автором з використанням внутрішніх даних досліджуваної організації.

Аналізуючи дані про показники руху персоналу організації "АСТІ ЮА" за 2021-2023 роки, можна зробити наступні висновки. Середньооблікова чисельність персоналу зростала щороку: з 25 осіб у 2021 році до 29 у 2022 році та до 34 у 2023 році. Це свідчить про тенденцію до зростання штату співробітників в організації. Однак кількість прийнятих працівників зменшувалася щороку: від 14 осіб у 2021 році до 8 у 2022 та 6 у 2023 році. Це може свідчити про стриманість у рекрутинговій політиці компанії або про стабілізацію процесів, коли менше нових працівників потрібно для забезпечення робочих потреб.

Загальна кількість вибулих працівників зменшилася з 3 у 2021 році до 1 у

2023 році, що може бути ознакою покращення умов праці та збільшення рівня задоволеності персоналу, призводячи до зменшення чисельності працівників, які покидають організацію. Важлива статистика стосується причин виходу працівників. У 2023 році кількість працівників, звільнених через невідповідність займаній посаді, зменшилася з 1 у 2022 році до 0 у 2023 році. Це може бути важливим сигналом для компанії щодо потреби у вдосконаленні процесів рекрутингу та оцінювання кваліфікацій персоналу. Зміни показників звільнень за власним бажанням та через прогули і порушення трудової дисципліни варіюються: у 2022 році збільшилася кількість працівників, які звільнені за власним бажанням (з 1 до 3) та тих, хто звільнений через порушення трудової дисципліни (з 0 до 1). Однак, у 2023 році ці показники знову зменшилися, що може свідчити про реакцію організації на попередні події та вдосконалення управління персоналом.

Щоб максимально використати автоматизацію, потрібно спочатку оцінити ефективність роботи HR-менеджерів та ідентифікувати процеси, які потребують оптимізації. А вже потім аналізувати інструменти діджиталізації, які допомагають оптимізувати ці процеси для підвищення їх ефективності. [20] Розглянемо конкретні кроки та дії, які необхідні для аналізу, наведені в таблиці 2.4

Таблиця 2.4 - Процес оцінювання рівня цифровізації менеджменту персоналу на підприємстві “АСТІ ЮА”

Кроки 1	Дії 2
Оцінювання наявних цифрових інструментів	З'ясувати, які цифрові інструменти вже використовуються в відділі менеджменту персоналу.
Оцінювання рівня автоматизації процесів	Перевірити наявність та ефективність автоматизованих рішень у відділі.
Аналіз впливу цифрових інструментів	Дослідити, як цифрові інструменти сприяють покращенню управління персоналом.

Продовження таблиці 2.4

1	2
Оцінювання використання аналітики	Вивчити ефективність використання аналітичних інструментів та звітності відділу.
Визначення потреб у цифровізації	Визначити напрями, де потрібні додаткові цифрові рішення або покращення для відділу.
Розроблення стратегії цифрової трансформації	Розробити стратегію впровадження цифрових рішень у відділі менеджменту персоналу.

Джерело: створено автором з використанням внутрішніх даних досліджуваної організації.

Оцінювання рівня цифрової трансформації управління персоналом в компанії “АСТІ ЮА” потребує систематичного та цілеспрямованого підходу. Цей процес включає кроки збору та аналізу інформації, визначення ключових аспектів оцінювання, використання різних методів оцінювання, аналіз результатів, розробку рекомендацій та стратегій, планування впровадження цифрових рішень, виконання плану та моніторинг результатів, оцінювання впровадження та коригування стратегії. Цей процес дозволяє оцінити поточний рівень цифрової трансформації управління персоналом, виявити можливості для впровадження нових цифрових рішень та покращення ефективності і продуктивності.

Оцінювання рівня цифрової трансформації управління персоналом в компанії "АСТІ ЮА" є ключовим етапом для визначення ступеня використання цифрових технологій та інструментів у цій сфері. Цей процес дозволяє виявити сильні та слабкі сторони в застосуванні цифрових рішень і визначити можливості для подальшого розвитку та удосконалення.

При оцінювання цифрової готовності та прогресу цифровізації важливо розглянути такі аспекти:

1. Аналіз існуючих цифрових систем та інструментів управління персоналом в компанії "АСТІ ЮА", включаючи їх області

застосування та рівень ефективності.

2. Оцінювання рівня автоматизації та цифровізації процесів управління персоналом, зокрема перевірка наявних автоматизованих рішень та їх використання для обробки даних про персонал.
3. Аналіз впливу цифрових рішень на ефективність управління персоналом, зокрема їх вплив на продуктивність, набір та утримання персоналу, оцінювання працівників та розвиток навичок.
4. Вивчення використання аналітичних інструментів та звітності для збору та аналізу даних про персонал та стратегічне планування управління персоналом.
5. Визначення потреб у цифровізації та удосконаленні процесів управління персоналом для подальшого розвитку та покращення.
6. Розробка стратегії цифрової трансформації, яка враховує виявлені можливості та пріоритети у впровадженні цифрових рішень.
7. Впровадження цифрових рішень та постійний моніторинг їх результатів для забезпечення сталого покращення управління персоналом та досягнення стратегічних цілей компанії "АСТІ ЮА".

Оцінювання цифрової готовності та ефективності управління персоналом дозволяє здійснити обґрунтовані рішення та забезпечити успішну цифрову трансформацію компанії "АСТІ ЮА".

Також, проаналізуємо діяльність служби персоналу на підприємстві, а потім рівень їх цифровізації.

У компанії "АСТІ ЮА" служба персоналу представлена в особі HR Generalist та послуг рекрутингової агенції. Зазначимо, чому цей підхід є оптимальним з огляду на розмір компанії та темпи її розвитку.

Згідно з даними блогу Nurta, в компаніях, де кількість працівників становить від 20 до 50 осіб, HR Generalist є найпоширенішим явищем. [42]

Згідно з SHRM, у США в середньому на 100 штатних співробітників приходить 2,57 HR-фахівця. [51]

В компанії “АСТІ ЮА” HR Generalist виступає в ролі універсального спеціаліста з управління персоналом. Він відповідає за різноманітні аспекти управління людськими ресурсами, включаючи наймання, звільнення, професійний розвиток, управління відносинами з працівниками тощо.

А щодо послуг рекрутингової агенції. Рекрутингова агенція може забезпечити компанії доступ до широкої бази кандидатів із різноманітними професійними навичками та досвідом роботи. Вона може допомогти компанії знайти ідеальних кандидатів для вакансій швидко та ефективно.

Розподіл обов'язків між HR Generalist та рекрутинговою агенцією в компанії "АСТІ ЮА" є оптимальним, оскільки HR Generalist відповідає за різноманітні аспекти управління персоналом, включаючи наймання та управління відносинами з працівниками. За своєю чергою, рекрутингова агенція забезпечує доступ до широкої бази кандидатів та допомагає у швидкому та ефективному підборі ідеальних працівників для компанії. Такий підхід дозволяє оптимізувати роботу відділу кадрів та підтримувати темпи розвитку компанії.

В таблиці 2.5 розглянемо основні зони відповідальності HR Generalist та послуг рекрутингової агенції.

Таблиця 2.5 - Основні функції та зони відповідальності HR Generalist та рекрутингової агенції

HR Generalist	Послуги рекрутингової агенції
Універсальний спеціаліст з управління персоналом	Забезпечення доступу до широкої бази кандидатів
Відповідає за різноманітні аспекти HR	Допомога у пошуку ідеальних кандидатів
Займається найманням, звільненням, розвитком тощо	Швидкий та ефективний підбір кандидатів
Управління відносинами з працівниками	Проведення попередніх співбесід та тестувань з кандидатами

Джерело: створено автором з використанням внутрішніх даних досліджуваної організації.

Перш ніж розпочинати дослідження рівня цифровізації інструментів у службі персоналу підприємства “АСТІ ЮА”, важливо ретельно проаналізувати саме процеси та завдання цього відділу. Це допоможе в подальшому чітко,

ідентифікувати завдання, які можна автоматизувати, та визначити конкретні напрями для покращення. Такий аналіз дозволить зосередитися на ключових аспектах оптимізації та впровадженні ефективних цифрових інструментів, спрямованих на підвищення продуктивності та покращення управління персоналом.

В першу чергу, HR Generalist веде трудову документацію. Підприємство "АСТІ ЮА" має повний та необхідний пакет документів для обліку працівників, який відповідає вимогам законодавства та забезпечує ведення ефективного кадрового обліку. Цей пакет включає:

1. Трудовий договір між ТОВ "АСТІ ЮА" та найманими працівниками
2. Обов'язково додається договір про захист конфіденційної інформації (договір про нерозголошення) та заборону конкуренції.
3. Також, до трудового договору додається скан або копії документів працівника, таких як паспорт, ідентифікаційний код, документи про освіту та кваліфікацію, медичні довідки (для будівельників), збір та зберігання цих документів допомагає підтвердити легітимність працівника та забезпечити необхідну документацію для ведення кадрового обліку та виконання законодавчих вимог.
4. Безумовно, у зв'язку зі специфікою роботи підприємства "АСТІ ЮА", наявність посадових інструкцій є необхідним для забезпечення ефективного функціонування та збереження стандартів якості роботи.

Далі, в обов'язки HR Generalist входить Онбординг:

- Знайомство з організаційною культурою, огляд цінностей, місії та важливих аспектів культури підприємства.
- Ознайомлення з компанією. Новачкам надається навчальна інформація, необхідна для виконання їхніх обов'язків, включаючи ознайомлення з процесами роботи та інструментами.
- Індивідуальні плани навчання: Розробляються індивідуальні плани

навчання для новачків з урахуванням їхніх потреб та цілей.

- Регулярні огляди: Проводяться регулярні зустрічі для оцінювання прогресу та вирішення поточних питань нових працівників.
- Залучення до проектів: Новачки поступово залучаються до роботи з реальними проектами, дозволяючи їм набувати практичний досвід та виявляти свої здібності.
- Підтримка та фідбек: Забезпечується постійна підтримка та надання конструктивного фідбеку для сприяння розвитку нових працівників.

Функція опитування та оцінювання працівників, яка виконується HR Generalist в компанії "АСТІ ЮА", може включати наступні аспекти:

1. Розробка опитувань та проведення для оцінювання різних аспектів задоволеності та ефективності роботи працівників, таких як задоволення роботою, розвиток кар'єри, робоче середовище тощо.
2. HR Generalist аналізує отримані результати опитувань для виявлення тенденцій, проблемних моментів та можливих покращень у роботі компанії.
3. На основі аналізу отриманих результатів та ситуації на ринку праці він розробляє стратегії та рекомендації для вдосконалення умов роботи, підвищення задоволеності працівників та підтримки їхнього ефективного функціонування.

HR Generalist покриває функцію навчання персоналу, відповідає за розробку та актуалізацію навчальних курсів та програм для працівників компанії. Ці програми можуть включати загальні тренінги з розвитку особистості, технічні курси з оволодіння новими навичками та інші.

HR Generalist планує та координує проведення навчальних семінарів, тренінгів та інших заходів для працівників, здійснює оцінювання ефективності навчальних програм та заходів, збирає відгуки від учасників та вносить необхідні корективи для поліпшення навчального процесу. А також HR Generalist забезпечує доступ працівників до навчальних матеріалів та ресурсів, таких як онлайн-курси, підручники, вебінари тощо.

Побудова стратегії наймання, також є важливою функцією HR Generalist. Він проводить аналіз поточного складу персоналу та визначає потреби в нових співробітниках відповідно до стратегічних цілей компанії.

Можемо зробити висновок, що функції онбордингу, адаптації та навчання, а також опитування співробітників є складними та багатозадачними процесами, які вимагають значного часу та зусиль від HR Generalist. У контексті підприємства "АСТІ ЮА", дослідимо детальніше ці процеси та обговоримо цифрові рішення, які використовуються для їх оптимізації та полегшення. У наступних пунктах аналізуємо, як цифрові інструменти впливають на процеси онбордингу, адаптації, навчання та опитування співробітників у компанії "АСТІ ЮА".

Щодо функції наймання персоналу на підприємстві “АСТІ ЮА” - її покриває рекрутингова агенція – це організація, яка займається підбором персоналу за визначеними критеріями для роботодавця. У цих агентств є доступ до великої кількості баз даних, через що вони можуть знайти навіть вузькопрофільного фахівця, чого і потребує сфера діяльності підприємства “АСТІ ЮА” [43]

Процес роботи рекрутингової агенції на підприємстві "АСТІ ЮА" включає наступні етапи:

1. Збір вимог: Рекрутери з агентства спілкуються з представниками компанії "АСТІ ЮА", щоб з'ясувати їхні потреби в кадрах, розуміти вимоги до позиції та характеристики ідеального кандидата.
2. Пошук кандидатів: Рекрутери активно шукають потенційних кандидатів для вакансій, використовуючи різноманітні джерела, такі як бази даних, соціальні мережі, професійні сайти та рекрутингові заходи.
3. Відбір та співбесіди: Рекрутери перевіряють резюме, проводять телефонні або онлайн співбесіди, відбирають найбільш підходящих кандидатів та організовують зустрічі з представниками компанії для особистих співбесід.
4. Підготовка до прийняття на роботу: Після відбору кандидатів

рекрутери допомагають узгодити умови праці, проводять додаткові перевірки, забезпечують підтримку у складанні трудового договору та інтеграції нового співробітника.

5. Підтримка та моніторинг: Рекрутери продовжують спілкування зі звільненим кандидатом та компанією для вирішення будь-яких проблем або питань, що можуть виникнути після прийняття на роботу.

Обов'язки HR Generalist в цьому процесі можуть включати:

- Уточнення вимог до кандидатів та узгодження з рекрутерами.
- Участь у співбесідах та прийнятті рішень щодо кандидатів.
- Організація та здійснення адаптації нових співробітників.
- Моніторинг ефективності процесу наймання та надання зворотного зв'язку рекрутерам.
- Розробка та впровадження стратегій збереження талантів для зменшення текучості кадрів.

Таким чином, HR Generalist бере активну участь у керуванні процесом наймання на підприємстві "АСТІ ЮА", співпрацюючи з рекрутинговою агенцією та забезпечуючи успішну інтеграцію нових працівників у колектив.

Тож, ми детально проаналізувати роботу служби персоналу підприємства "АСТІ ЮА", щоб далі окремо розглянути рівень цифровізації всіх процесів.

2.2 Аналіз рівня та стану цифровізації процесів менеджменту персоналу на підприємстві " АСТІ ЮА"

Автоматизація відіграє ключову роль у підвищенні ефективності процесів управління персоналом. Від того, наскільки добре працює HR-департамент, залежить досягнення бізнес-цілей компанії та її конкурентоспроможність. Це

визначається управлінням талантами, прив'язкою цілей кожного співробітника до стратегічних цілей компанії та підвищенням загальної продуктивності.

Автоматизація HR-процесів створює єдине “джерело правди” для всіх даних, сприяючи їх стандартизації та прозорості, що узгоджує їх зі стратегічними цілями компанії. Крім того, доступ до даних у режимі реального часу допомагає керівникам оптимізувати комунікацію, а співробітникам контролювати особисті дані, що сприяє їх мотивації та довірі до компанії. [20]

Автоматизація управління персоналом охоплює всі аспекти від пошуку талантів до оцінювання продуктивності працівника, створюючи зручний цифровий процес. Цей процес може пристосовуватися до потреб компанії та її зростання на ринку, постійно оновлюючись та пропонуючи альтернативні рішення. [54]

Служба персоналу компанії "АСТІ ЮА" використовує пакет документів Google Workplace для виконання більшості задач, пов'язаних з управлінням персоналом.

Розглянемо детальніше кожен інструмент та задачі, які він виконує

1. Хмарна технологія Google Disk - це онлайн-сервіс для зберігання, синхронізації та обміну файлами, розроблений компанією Google. Основна ідея полягає в тому, щоб користувачі могли зберігати свої файли в хмарі, а не на власному пристрої, і мати до них доступ з будь-якого пристрою, підключеного до Інтернету.

Основні функції Google Диска:

1. Зберігання файлів: Можливість завантажувати та зберігати файли в хмарі.
2. Синхронізація: Автоматична синхронізація файлів між пристроями.
3. Спільний доступ: Можливість ділитися файлами з іншими користувачами та надавати їм різний рівень доступу.
4. Захист даних: Заходи безпеки для захисту конфіденційності та цілісності даних.

5. Інтеграція з Google сервісами: Легка інтеграція з Gmail, Google Docs, Google Sheets та іншими сервісами Google.

Загалом, Google Disk - це потужний і зручний інструмент для зберігання та обміну файлами, який полегшує роботу з даними та спільну роботу в онлайн-середовищі.

Google Документи - це онлайн-інструмент для створення та редагування текстових документів, презентацій, таблиць та інших файлів.

Основні функції:

1. Створення та редагування документів: Можливість створювати та редагувати текстові документи в реальному часі.

2. Спільна робота: Можливість одночасно працювати над документом з іншими користувачами та бачити їхні зміни в реальному часі.

3. Зберігання в хмарі: Документи автоматично зберігаються в хмарному сховищі Google Диск, що дозволяє зручно зберігати та доступатися до них з будь-якого пристрою.

4. Інтеграція з Gmail: Легка можливість надсилати документи через Gmail або працювати з файлами прямо в електронній пошті.

5. Шаблони та стилі: Наявність різноманітних шаблонів для створення професійно виглядних документів, а також можливість встановлення власних стилів оформлення.

У Google Документах компанія "АСТІ ЮА" зберігає профайли працівників з повним пакетом документів, що включає:

1. Скан та копії документів співробітників.
2. Скан підписаних трудових договорів.
3. Скан медичних довідок працівників.
4. Скан підписаного трудового договору зі співробітником.
5. Скан підписаного документу про нерозголошення та захисту інформації.

Крім того, у форматі Google Документів зберігаються документи з

наймання персоналу, такі як:

1. Опис вакансій.
2. Етапи наймання та відбору співробітників.
3. Вимоги до навичок та кваліфікації кандидатів, ICP (Ideal Candidate Portrait).
4. Тестові завдання для кандидатів на різні посади.
5. Карта компетенцій.

Документи щодо відпусток та лікарняних:

1. Заяви про відпустки: Запити від працівників на надання відпусток на певний період часу.
2. Звіти про використання відпусток: Інформація про використання відпусток працівниками, включаючи кількість відпускних днів та залишок.
3. Угоди про відпустки: Документи, які фіксують умови та періоди надання відпусток для працівників.
4. Звіти про лікарняні та медичні довідки для підтвердження лікарняних: Інформація про використання лікарняних працівниками, включаючи медичні довідки для підтвердження.

Наступний інструмент Google Workplace, який використовується службою персоналу на підприємстві “АСТІ ЮА” є Google Таблиці - це онлайн інструмент для створення, редагування і спільної роботи з електронними таблицями. З його допомогою можна створювати таблиці, обчислювати дані, візуалізувати інформацію за допомогою діаграм та графіків, а також спільно працювати з колегами в реальному часі. Google Таблиці мають широкий функціонал, включаючи автоматизацію формул, фільтрацію даних, умовне форматування та можливість імпорту та експорту даних у різних форматах. Цей інструмент зручний для ведення обліку, аналізу даних, створення звітів та спільної роботи з колегами. Документи та функції, які реалізуються за допомогою цього інструменту:

1. Журнали робочого часу: Вони використовуються для ведення

журналів робочого часу працівників, де кожен рядок відповідає окремому працівникові, а кожен стовпчик представляє окремий день або тиждень.

2. Таблиці відпусток: З ними можна відстежувати інформацію про дати відпусток працівників, залишок відпусток, кількість використаних днів тощо.

3. Таблиці для відслідковування навчання: Вони містять дані про тренінги, семінари та інші форми навчання для працівників, включаючи дати, теми, витрати та іншу важливу інформацію.

4. Таблиці з результатами оцінювання працівників: Використовуються для оцінювання результатів процесу працівників, включаючи оцінювання компетенцій, цілей, розвитку та інших аспектів професійної діяльності.

5. Таблиці для відслідковування проектів та завдань: Вони допомагають відслідковувати статус проектів, призначення завдань та відповідальних осіб, терміни виконання та іншу важливу інформацію.

6. Таблиці для аналізу даних про персонал: Використовуються для збору та аналізу різноманітної інформації про працівників, такої як освіта, досвід роботи, навички, заробітна плата тощо.

Щоб оцінити рівень цифровізації процесів менеджменту персоналу відносно популярних та сучасних діджитал рішень варто розглянути переваги та недоліки використання цих інструментів в порівнянні з більш комплексним, такі як ATS та HRMS в таблиці 2.6

Таблиця 2.6 - Переваги та недоліки Google документів та таблиць в порівнянні з сучасними інструментами автоматизації ATS та HRMS

Переваги використання Google документів та таблиць	Недоліки використання Google документів та таблиць
1	2
Доступність та простота у використанні. Google документи. Відповідно більшість співробітників можуть використовувати основні функції без додаткового навчання.	Відсутність функцій для підбору кандидатів. Основним недоліком Google документів та таблиць є те, що вони не призначені спеціально для наймання.

Продовження таблиці 2.6

1	2
Умовне форматування інформації. Рекрутери можуть використовувати форматування, щоб виділити певні дані. Це зручно для обговорення таблиці зі своїми керівниками та колегами, а також для аналізу та звітів.	Немає парсера резюме. Хоча ви можете додати посилання на резюме кандидатів у Google документах та таблицях, проаналізувати їх та отримати потрібну інформацію неможливо. Будь-яка ATS включає парсер резюме — інструмент, який "витягує" з файлу резюме всі необхідні дані та заповнює потрібні поля автоматично.
Широкі можливості налаштування. Хоча теоретично за допомогою Google документів та таблиць можна налаштувати будь-що, на практиці складне налаштування може навіть вимагати участі програмістів.	Відсутність звітів та аналітики. У Google документах та таблицях можна використовувати формули та зведення даних, але сучасні інструменти більш точні і можуть обробляти об'ємні фрагменти даних. Рекрутингові системи збирають звіти та аналітику, необхідні для розуміння процесу підбору персоналу.

Джерело: створено автором на основі [39]

Серед досить очевидних переваг слід виділити факт, що велика кількість паперу, яка використовується для щоденних завдань, значно зменшується, а також зменшуються витрати на чорнило та обслуговування принтерів/ксероксів і буде можливість економити до 25 годин на тиждень завдяки можливості відновлення роботи у разі втрати документів.[46]

А також такі недоліки як відсутність інструментів для командної роботи. Наближені до інструментів для спільної роботи в Google документах та таблицях — це коментарі та загальний доступ до файлів. У таблицях відсутні функції, які дозволяють рекрутерам взаємодіяти безпосередньо з кандидатами та приймати рішення про процес наймання.

Немає інтеграції з сайтами пошуку роботи та поштовими сервісами. Сучасні інструменти для наймання дозволяють HR-фахівцям інтегруватися з різними джоб-сайтами або поштою. У Google документах та таблицях такої можливості немає, тому додавати кандидатів доводиться лише вручну.

Відсутність кар'єрного сайту/сторінки з вакансіями. Активне просування свого бренду роботодавця неможливе без кар'єрної сторінки компанії. Google документи та таблиці не надають відповідних інструментів, які дозволяють HR-фахівцям виділяти бренд, культуру чи переваги компанії.

Немає клієнтської підтримки. Google документи та таблиці не мають інтерактивної підтримки користувачів або допомоги в чаті. Вам доводиться звертатися до служби підтримки Google з будь-якого питання або проблеми, яка у вас може виникнути, і отримання відповіді зазвичай займає тривалий час.

У порівнянні з більш сучасними інструментами для автоматизації управління персоналом, такими як ATS (Applicant Tracking System) та HRM (Human Resource Management) платформи, Google документи та таблиці виявляються обмеженими. Вони можуть бути зручними для базового зберігання даних і спільної роботи, але не мають вбудованих функцій для повноцінного наймання та управління персоналом. Сучасні інструменти для підбору персоналу ефективні та багатофункціональні, вони допомагають створювати більш точні та оптимізовані процеси в компанії. [48]

HR Generalist компанії "АСТІ ЮА" використовує Google Calendar для ефективного призначення та планування зустрічей з кандидатами, колегами та іншими учасниками. Вона може швидко створювати події в календарі, вказуючи дату, час та місце зустрічі. Однією з переваг використання Google Calendar є його інтеграція з поштовою скринькою компанії. HR Generalist може автоматично надсилати запрошення на зустріч учасникам по електронній пошті, а також отримувати сповіщення про підтвердження або відхилення запрошення.

Зручна інтеграція з Google Meet дозволяє HR Generalisty одночасно створювати зустрічі та підключатися до них за допомогою сервісу для відеоконференцій - Google Meet. Це забезпечує зручність і ефективність, оскільки учасники можуть легко приєднатися до зустрічі, не потребуючи додаткових програм або встановлення спеціального програмного забезпечення.

Однією з головних переваг використання Google Calendar та Google Meet

є їхнє безперервне оновлення та синхронізація з іншими сервісами Google, що дозволяє HR Generalisty зосередитися на своїх обов'язках, а не витратити час на управління різними інструментами. Це також зручніше, ніж використання платформи Zoom, оскільки всі необхідні інструменти доступні в одній екосистемі Google, що спрощує робочий процес і підвищує продуктивність.

Також компанія "АСТІ ЮА" використовує Google Форми для проведення опитувань співробітників з різних аспектів їхньої роботи та задоволеності у компанії.

1. Оцінювання задоволеності роботою: HR-менеджери можуть створювати анкети для оцінювання задоволеності роботою співробітників, питання яких охоплюють різні аспекти робочого середовища, культури компанії та можливостей розвитку.

2. Збір ідей та пропозицій: Компанія може створювати опитування, щоб зібрати ідеї та пропозиції від співробітників щодо різних аспектів бізнесу, таких як вдосконалення процесів, нові ініціативи та стратегії.

3. Оцінювання навчання та розвитку: HR-відділ може використовувати Google Форми для збору фідбеку від співробітників про навчальні курси, семінари та тренінги, що допоможе у визначенні ефективності та потреб у подальшому розвитку.

Інтеграція Google форм з іншими інструментами Google Workplace дозволяє оптимізувати та автоматизувати процеси збору та обробки даних:

1. Інтеграція з Google Таблицями: Результати опитувань можуть автоматично експортуватися в Google Таблиці для подальшого аналізу та обробки даних.

2. Використання Google Календаря для планування опитувань: HR-менеджери можуть використовувати Google Календар для планування часу проведення опитувань та нагадувань про їхній дедлайн.

3. Інтеграція з Google Диском: Форми можуть автоматично зберігати відповіді співробітників у папці на Google Диску, що спрощує організацію та

зберігання даних.

4. Спільний доступ до результатів: Завдяки інтеграції з Google Диском, результати опитувань можуть бути доступні для перегляду та обговорення співробітниками та керівництвом у реальному часі.

Така інтеграція спрощує та оптимізує процеси збору, аналізу та управління даними про персонал, роблячи їх більш ефективними та зручними для використання.

Колаборативні платформи є ключовим інструментом для компаній, оскільки вони сприяють ефективній комунікації та співпраці між співробітниками. Вони дозволяють обмінюватися ідеями, спільно працювати над проектами, зберігати знання та вдосконалювати процеси управління персоналом. Це сприяє підвищенню продуктивності, розвитку культури співпраці та прискоренню прийняття рішень. [29]

Підприємство “АСТІ ЮА” використовує програмне забезпечення Slack. Slack це інструмент для комунікації та співпраці, який допомагає підвищити ефективність роботи команди та полегшити управління персоналом.

Розглянемо детальніше його зручні функції в таблиці 2.7

Таблиця 2.7 - Функції програми Slack

Функції Slack	Користь для управління персоналом
1	2
Комунікація в реальному часі	Забезпечує швидку та зручну спільну роботу, навіть якщо співробітники знаходяться в різних місцях.
Створення каналів	Дозволяє організувати комунікацію за проектами, командами або тематикою, роблячи її більш структурованою.
Приватні повідомлення	Надає можливість обговорювати конфіденційні питання або вести індивідуальні комунікації з окремими співробітниками.
Інтеграції з іншими інструментами	Допомагає підвищити ефективність роботи, оскільки об'єднує різні інструменти для управління завданнями та проектами.
Архівування та пошук повідомлень	Забезпечує легкий доступ до історії комунікації, що корисно для вирішення конфліктів та пошуку потрібної інформації.
Зручна мобільна версія	Дозволяє співробітникам залишатися на зв'язку навіть під час відсутності за комп'ютером, що важливо для рухливих команд та роботи в різних часових поясах.

Продовження таблиці 2.7

1	2
Можливість інтеграції з Google Calendar	Оптимізує розклад та планування зустрічей, надаючи зручну інтеграцію з календарем.

Джерело: складено автором на основі [49]

У цілому, Slack надає широкий спектр функцій для зручної та ефективної комунікації в реальному часі, організації робочих процесів за допомогою створення каналів та приватних повідомлень, інтеграції з іншими інструментами, архівування та пошуку повідомлень, мобільного доступу та співпраці з Google Calendar для оптимізації планування та розкладу подій. Ці можливості роблять Slack важливим інструментом для управління персоналом, сприяючи ефективності та співпраці в команді.

Зважаючи на функціональність Slack, він використовується для різноманітних кейсів в управлінні персоналом компанії "АСТІ ЮА".

1. Комунікація внутрішнього оголошення та оновлень: Slack дозволяє HR-менеджерам швидко і ефективно розповісти всім співробітникам про важливі події, оновлення політики компанії, нові вакансії та інші важливі аспекти.

2. Координація та планування зустрічей та семінарів: Шляхом створення спеціального каналу або використання Slackbot, HR-менеджери можуть організувати та сповіщати про зустрічі, семінари та тренінги, а також ділитися необхідними матеріалами.

3. Проведення опитувань та збір фідбеку: За допомогою інтеграції з додатками для створення опитувань, Slack може бути використаний для збору фідбеку від співробітників, проведення оцінювання задоволеності роботою та здійснення інших опитувань.

4. Спільна робота над проектами та завданнями: Використання каналів для різних проектів дозволяє HR-менеджерам та командам працювати разом над

конкретними завданнями, обговорювати питання та вирішувати проблеми в реальному часі.

5. Організація відділу та здійснення процесів набору персоналу: Slack може бути використаний для зберігання та обміну інформацією про вакансії, кандидатів, інтерв'ю, а також для спілкування між рекрутерами та відділами компанії.

6. Підтримка ефективної комунікації та розвитку команди: Slack може служити майданчиком для спілкування співробітників, обміну досвідом, організації внутрішніх тренінгів та вебінарів, що сприяє розвитку командної культури та підвищенню ефективності роботи персоналу.

Підсумовуючи, на основі особистого аналізу ринку цифрових рішень для ефективної комунікації зі співробітниками, Slack є одним з найкращих інструментів для компаній завдяки своїм широким можливостям та ефективності. Його інтеграція з іншими програмними засобами, можливості спільної роботи над проектами, швидке спілкування та зручний інтерфейс роблять його неперевершеним інструментом для забезпечення комунікації та співпраці в будь-якій компанії. Тож, ми не будемо шукати шляхи покращення в цьому напрямку.

На основі проведеного аналізу цифровізації менеджменту персоналу на підприємстві "АСТІ ЮА" можемо зробити SWOT-аналіз, який зображено на рисунку 2.1

Компанія "АСТІ ЮА" ефективно використовує безкоштовні інструменти Google Workspace та Slack для спільної роботи та комунікації, проте відсутність спеціалізованих HRM/ATS систем та обмежені можливості аналізу даних створюють певні проблеми. Основними можливостями є інтеграція з іншими платформами, впровадження HRM/ATS систем, аналітика даних та розширення колаборативних інструментів. Загрозами є ризики безпеки, необхідність навчання персоналу, конкуренція та постійна адаптація до змін.



Рисунок 2.1. - SWOT-аналіз цифровізації менеджменту персоналу ТОВ "АСТІ ЮА"

Джерело: розроблено автором на основі проведеного аналізу

Отже, хоча існуюча цифрова екосистема забезпечує базові потреби підприємства, існують значні можливості для подальшої цифровізації та впровадження новітніх рішень в управлінні персоналом для підвищення ефективності процесів.

Детально проаналізувавши процеси та завдання служби персоналу в компанії "АСТІ ЮА" та способи їх реалізації, зокрема цифрові рішення, можна зробити висновок, що рівень цифровізації HR-функцій на підприємстві "АСТІ ЮА" є достатнім, але є можливості для покращення.

Серед позитивних моментів варто відзначити, що компанія вже використовує пакет Google Docs, який спрощує багато процесів, пов'язаних з обліком кадрів та плануванням робочого часу. Однак, впровадження сучасних інструментів для зберігання, автоматизації та аналізу даних є важливим кроком для підприємств, щоб відповідати темпу розвитку ринку.

Також позитивним є використання Slack як інструменту для комунікації.

Він вже має багато переваг і приносить користь службі персоналу. Проте, якщо інтегрувати його з HRMS (система управління людськими ресурсами) або ATS (система відбору кандидатів), це дозволить ще більш ефективно використовувати його можливості для оптимізації комунікації та процесів управління персоналом.

Варто звернути увагу, що функції онбордингу, адаптації та навчання персоналу на підприємстві "АСТІ ЮА" наразі не автоматизовані, за винятком прописаних інструкцій та положень. Ці процеси вимагають особистої залученості та безпосередньої участі HR Generalist, що потребує багато часу. Таким чином, одна з найпріоритетніших проблем - це оптимізація цих процесів за допомогою сучасних інструментів.

З огляду на стабільне зростання компанії, важливо прискорити процеси цифровізації у сфері управління персоналом. Швидке впровадження новітніх технологій, таких як штучний інтелект для підвищення ефективності відбору кандидатів або інтеграція розширених аналітичних інструментів для прогнозування потреб у персоналі, допоможе оптимізувати роботу відділу кадрів та підвищити загальну ефективність підприємства.

Такі заходи дозволять "АСТІ ЮА" зберегти конкурентну перевагу на ринку праці, покращити якість обслуговування співробітників та забезпечити більш ефективне використання людських ресурсів у майбутньому.

РОЗДІЛ 3

ВДОСКОНАЛЕННЯ ВИКОРИСТАННЯ СУЧАСНИХ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ В ТОВ “АСТІ ЮА”

3.1 Рекомендації щодо вдосконалення цифровізації процесів менеджменту персоналу в ТОВ “АСТІ ЮА”

Для успішної цифрової трансформації процесів менеджменту персоналу у компанії ТОВ "АСТІ ЮА" необхідно розробити комплексну стратегію, яка базуватиметься на найкращих практиках і сприятиме ефективному впровадженню сучасних цифрових інструментів. Нижче наведено рекомендації, що дозволять вдосконалити цифровізацію HR-процесів у компанії та отримати максимальну віддачу від інвестицій у нові технології.

Перше, на що варто звернути увагу при пошуках шляхів оптимізації процесів управління персоналом в компанії "АСТІ ЮА" це процес документообігу. Відомо, що скан та копії документів працівників, трудові договори та договори про нерозголошення інформації зберігаються у форматі Google документів на Google диску. Однак, цей підхід має декілька суттєвих недоліків:

1. Обмежені можливості безпеки даних: Хоча Google диск має певні заходи безпеки, він може бути менш ефективним у забезпеченні конфіденційності та захисту даних порівняно зі спеціалізованими системами управління документами.
2. Складнощі з управлінням версіями та доступом: У разі зберігання документів у форматі Google документів можуть виникати проблеми з керуванням версіями документів та належним контролем доступу до них.

3. Відсутність інтеграції з іншими системами: Google диск може бути менш зручним для інтеграції з іншими системами, такими як системи управління персоналом або електронні системи документообігу.
4. Обмежені можливості автоматизації процесів: Google документи не завжди забезпечують достатній рівень автоматизації процесів управління документами, що може призвести до збільшення часу на ручне адміністрування документів.
5. Втрата даних при випадковому видаленні або пошкодженні: У разі випадкового видалення або пошкодження документів у Google диску може виникнути ризик втрати важливої інформації без можливості відновлення.

Отже, при оптимізації процесів управління персоналом у "АСТІ ЮА" слід врахувати ці недоліки та розглянути можливість переходу на більш спеціалізовані системи управління документами з підтримкою розширених функцій безпеки, керування версіями та інтеграції з іншими системами компанії.

Цей процес можна оптимізувати за рахунок впровадження систем управління документами - DMS (Document Management System). Системи керування документами допомагають компаніям безпечно організовувати, зберігати, відстежувати, співпрацювати та поширювати електронні документи. Вони діють як центральне місце для організації документів і відстеження редагувань за допомогою функцій контролю версій і контролю доступу.

Використання систем керування документами може спростити зберігання та пошук важливих документів, покращити співпрацю команди та підвищити продуктивність завдяки таким функціям, як співавторство документів у реальному часі. Вони також дозволяють організаціям заощаджувати гроші за рахунок зменшення вартості фізичного зберігання документів і забезпечують кращий захист конфіденційної корпоративної інформації.

Системи управління документами мають декілька ключових характеристик:

1. Об'єм пам'яті: Вони повинні мати достатній обсяг пам'яті для зберігання великої кількості файлів протягом тривалого періоду часу.
2. Розширений пошук: Функції розширеного пошуку дозволяють знаходити документи навіть у випадку неправильної маркування або назви.
3. Безпека: Вони повинні забезпечувати високий рівень захисту файлів шляхом використання розширеного шифрування.
4. Підтримка різних форматів файлів: Система повинна підтримувати різноманітні формати файлів, такі як зображення, відео, аудіо тощо.
5. Обмін файлами: Вона має дозволяти безпечно обмінюватися файлами з внутрішніми та зовнішніми співробітниками без необхідності використання сторонніх інструментів.
6. Співпраця: Система повинна сприяти ефективній співпраці команд шляхом надання можливості кільком користувачам отримувати доступ до документів і одночасно редагувати їх.

Обираючи системи керування документами, варто враховувати чіткість інтерфейсу, легкість використання, можливість інтеграції з іншими рішеннями та співвідношення ціни та якості. Розглянемо найпопулярніші приклади в таблиці 3.1

Таблиця 3.1 - Характеристика найпопулярніших програм для автоматизації документообігу

Назва програми	Основні функції	Вартість
SignNow	Безпечні електронні підписи на будь-якому пристрої	План починається з \$8/міс
Jotform	Створення та підтримка спільних документів	План починається з \$29/міс
Adobe Document Cloud	Редагування та підписування PDF-документів без зміни формату	Вартість від \$9.99/міс

Джерело: складено автором на основі [50]

Для підприємства "АСТІ ЮА" варто розглянути програму SignNow як ефективний і безпечний засіб для електронного підпису документів на будь-якому пристрої. Вона дозволяє здійснювати підписи безпечно та зручно, а також забезпечує можливість відстеження статусу підпису. План починається з \$8 на місяць, що може бути прийнятним витратою для забезпечення безпеки та легкості управління документами в компанії.

На початковому етапі життєвого циклу компанії, функцій Google Workplace може бути достатньо для обліку даних з управління персоналом. Але з розвитком бізнесу та збільшенням чисельності працівників, виникають складнощі. Спроби вести документообіг, облік відсутностей на роботі та інших аспектів управління персоналом в Google Документах стають непрактичними та часозатратними. Інтеграція автоматизованих рішень для управління персоналом не лише спрощує рутинні завдання, але й звільняє час для стратегічного аналізу та розвитку бізнесу, що стає ключовим фактором для успішної діяльності компанії.

За даними SHRM, 16 із 21 найпоширеніших HR-процесів можна майже повністю автоматизувати.[46] Автоматизація та оптимізація процесу онбордингу нових кандидатів є критично важливою для будь-якої компанії. Цей процес визначає перший враження нового співробітника від компанії та може суттєво вплинути на його подальшу продуктивність і лояльність. Завдання онбордингу включають надання новачкові всієї необхідної інформації та документів, ознайомлення з корпоративною культурою та цінностями компанії, а також інтеграцію його в робочий колектив. Автоматизація цих процесів дозволяє зменшити час, витрачений на адміністративні завдання, та забезпечити більш ефективне та структуроване проведення онбордингу. Тому, важливо обрати спеціалізовану систему для онбордингу, яка надає інструменти для автоматизації всіх етапів процесу, від підписання документів до інтеграції в робоче середовище. Такі системи допомагають уникнути помилок,

забезпечуючи стандартизований підхід до онбордингу та позитивний досвід для нових співробітників.

Також важливо оптимізувати процес адаптації нового співробітника. Правильно організований процес допомагає новачкові швидше влитися в колектив, оволодіти необхідними навичками і знаннями, а також краще ознайомитися з культурою та цілями компанії. Онбординг впливає на остаточне рішення новачка щодо його подальшої роботи, тому кожен етап процесу має значення, починаючи від першого контакту з рекрутером.

Для підприємства "АСТІ ЮА", що спеціалізується на архітектурі та дизайні, навчання персоналу є критично важливим для забезпечення конкурентоспроможності та відповідності сучасним стандартам і технологіям у галузі. Оскільки сфера архітектури та дизайну постійно розвивається і змінюється, персонал повинен мати актуальні навички та знання, щоб успішно виконувати свої обов'язки. Важливою є можливість швидко адаптуватися до нових технологій, тенденцій та вимог ринку. Автоматизоване навчання дозволить підприємству ефективно оновлювати навички персоналу, забезпечуючи їх доступ до актуальних курсів та матеріалів навчання. Це допоможе зберегти конкурентні переваги компанії, підвищити якість роботи та задоволення клієнтів, а також збільшити ефективність та продуктивність персоналу.

LMS (Learning Management System) — це онлайн-платформа для навчання, що містить різноманітні курси, навчальний матеріал та можливість проходження тестів. Вона надає співробітникам можливість навчатися в будь-який час та в будь-якому місці, що робить її дуже зручною та гнучкою для користувачів. Її інтерактивність та можливості персоналізації сприяють ефективному засвоєнню матеріалу, а відстеження прогресу дозволяє адміністраторам оцінити успішність навчання та виявити області для подальшого розвитку. Розглянемо детальніше основні переваги LMS та їх характеристики в таблиці 3.2

Таблиця 3.2 - Основні переваги LMS та їх характеристика

Переваги LMS (Learning Management System)	Характеристика
Гнучкість	Співробітники можуть навчатися у зручний для них час та місце, не обмежуючись розкладом або місцем проведення навчання.
Доступність	Курси та навчальний матеріал доступні онлайн, що дозволяє співробітникам мати постійний доступ до навчальних ресурсів.
Інтерактивність	Багато LMS мають можливості інтерактивного навчання, такі як відеоуроки, тести та завдання, що полегшує засвоєння матеріалу.
Персоналізація	Співробітники можуть обирати курси відповідно до своїх потреб та цілей кар'єри, що сприяє більш ефективному навчанню.
Відстеження прогресу	Адміністратори можуть відстежувати прогрес кожного співробітника, оцінювати їх успішність та виявляти області для подальшого розвитку.
Економія часу та ресурсів	LMS дозволяє ефективно використовувати час та ресурси компанії, оскільки навчальний процес автоматизований та оптимізований.
Складання звітів	LMS надає можливість створювати детальні звіти про навчання та прогрес кожного співробітника, що спрощує аналіз ефективності навчальних програм.

Джерело: складено автором на основі [57]

При пошуку програми LMS для підприємства варто враховувати кілька ключових аспектів. По-перше, потрібно чітко з'ясувати потреби компанії і визначити, які саме функції потрібні компанії. Також слід ретельно оцінити функціональні можливості кожної системи та переконатися, що вони відповідають вашим вимогам.

Важливо також враховувати вартість програми і переконатися, що вона доступна по бюджету. Далі варто оцінити легкість використання програми, оскільки вона повинна бути зручною для користувачів усіх рівнів навичок.

Нарешті, важливо врахувати рівень підтримки та оновлення програми. Обираючи систему варто переконатися, що вона надає достатню технічну підтримку, а також регулярно оновлюється з урахуванням нових потреб та тенденцій на ринку. Ретельне вивчення цих аспектів допоможе зробити найбільш правильний вибір програми для підприємства “АСТІ ЮА”

Розглянемо декілька найпопулярніших LMS, їх основні характеристики, а також переваги та недоліки в таблиці 3.3.

Таблиця 3.3 - Найпопулярніші LMS та їх характеристика

Назва програми	Характеристика	Переваги	Недоліки
1	2	3	4
EdApp	Мобільна система управління навчанням (LMS), що дозволяє користувачам вивчати та зберігати інформацію в будь-який час і в будь-якому місці.	Легкий, легкий для завантаження та зручний для мобільних пристроїв; -Підтримує декілька мов; -Підходить для індивідуального навчання; -Ефективне відстеження та ділення прогресу.	- Налаштування на основі бізнес-характеристик або уроків не дуже розвинені; - Повідомлення про затримки та збої в деяких старіших версіях iOS.
TalentLMS	Система для навчання персоналу, спрямована на звички користувачів у користуванні мобільними програмами, допомагаючи їм слідувати заздалегідь визначеним маршрутом навчання.	- Розумна вартість, підходить для малих і середніх підприємств; - Зручний для новачків - Підтримує різні типи навчального контенту; - Наявність аналітики.	- Не надає стільки повноцінних навчальних функцій, скільки інше програмне забезпечення зі списку; - Обмежена підтримка налаштування.
iSpring Learn	Програма з розширеним керуванням завданнями та модулями уроків, що дозволяє безперешкодно керувати ними на різних пристроях та призначати курси залежно від місця розташування, посади чи відділу.	- Інтуїтивно зрозумілий користувацький інтерфейс; - Аналітика в реальному часі та понад 20 звітів; - Структуровані навчальні треки; - Мобільні програми для iOS та Android.	- Ліміт пам'яті для зберігання вмісту в 50 ГБ у стартовому плані.
Success Factors Learning	Програма для професійного навчання персоналу з різноманітними функціями для програмного забезпечення для навчання користувачів, встановлення шляхів навчання та відстеження прогресу.	- Надає низку комплексних функцій навчання; - Підтримує різні типи навчального контенту; - Можливість інтеграції з іншими HR-системами бізнесу.	- Висока вартість; - Для використання потрібен певний рівень технічної підготовки.

Продовження таблиці 3.3

1	2	3	4
AhaSlides	Веб-додаток для співпраці, який дозволяє створювати інтерактивні та спільні навчальні матеріали.	- Відомий і зручний для користувача; - Універсальні вбудовані шаблони вікторин; - Менше складність порівняно з іншими програмами для навчання персоналу; - Наявність аналітики та відстеження ефективності навчання.	- Безкоштовна версія обмежена

Джерело: складено автором на основі [52]

Оцінювання персоналу виступає ключовим інструментом для досягнення різноманітних цілей у компанії. Вона допомагає виявити підстави для різних адміністративних рішень, таких як посадові підвищення, збільшення заробітної плати, встановлення бонусів, надання можливостей для навчання або прийняття рішень про звільнення співробітника. Оцінювання допомагає виявити сильні та слабкі сторони співробітника, його потенціал як фахівця, а також його бажання щодо професійного або кар'єрного зростання. А також, дозволяє отримати зворотний зв'язок, побудувати корпоративну культуру, попередити конфліктні ситуації та зміцнити взаємозв'язки між керівниками та підлеглими.

Згідно з дослідженням від Harvard Business Review, компанії, що активно використовують дані з опитувань, на 30% швидше адаптуються до змін на ринку і на 45% ефективніше утримують клієнтів. Це свідчить про стратегічне значення вибору якісного інструменту для створення та аналізу опитувань. Попит на такі інструменти зростає щороку, оскільки правильно обраний конструктор опитувань може забезпечити глибоке розуміння ринку, клієнтів та власної команди. [59]

Сучасні інструменти для автоматизації опитувань, такі як спеціалізовані конструктори, мають значні переваги над Google Forms. Вони пропонують

глибоку кастомізацію, дозволяючи налаштовувати дизайн та функціонал опитувань відповідно до корпоративного стилю.

Розширені аналітичні інструменти забезпечують потужний аналіз результатів з детальними звітами та графіками. Інтеграція з іншими системами, такими як CRM, HRMS, ERP, значно спрощує бізнес-процеси. Підвищена безпека даних забезпечується шифруванням та контролем доступу, відповідно до стандартів безпеки. Спеціалізовані конструктори підтримують багатокористувацький режим, що дозволяє одночасну роботу кількох користувачів над опитуваннями. Покращена користувацька підтримка включає розширену технічну підтримку для безперебійної роботи. Автоматизація процесів, таких як автоматичні нагадування та обробка результатів, економить час.

Приклади таких інструментів включають SurveyMonkey, який пропонує широкий вибір шаблонів та розширені аналітичні можливості, Typeform з інтуїтивним інтерфейсом та інтерактивними опитуваннями, та Qualtrics, що є комплексним рішенням для досліджень з розширеним аналізом та інтеграцією. Таким чином, спеціалізовані конструктори опитувань пропонують більше можливостей для кастомізації, безпеки та аналізу, що робить їх ефективнішими для корпоративних потреб.

У першому розділі (розділ 1) в таблиці 1.3 ми детально розглядали такі сучасні інструменти управління персоналом як ATS та HRMS, які поєднують в собі одразу декілька ключових функцій: облік співробітників, рекрутинг та онбординг, управління робочим часом та відпустками, управління продуктивністю, навчання та розвиток, управління заробітною платою та пільгами, аналітику та звітність, комунікацію та взаємодію, юридичне забезпечення та відповідність, а також управління талантами.

Таким чином, ми можемо розглянути впровадження такого інструменту на підприємстві ТОВ “АСТІ ЮА” як універсальне цифрове рішення для тих функцій управління персоналом, які потребують автоматизації.

Розглянемо детальніше найпопулярніші HRMS та їх функції в таблиці 3.4

Таблиця 3.4 - Найпоширеніші HRMS та їх характеристика

Назва системи	Опис
BambooHR	Широкий спектр інструментів для управління персоналом, включаючи систему оцінювання, ведення досьє співробітників та інші функції.
Workday	Інтегрована платформа управління людськими ресурсами, яка включає модулі для всіх основних HR-процесів, від рекрутингу до аналітики.
Oracle HCM Cloud	Повний спектр функцій для управління персоналом, включаючи модулі для управління талантами, заробітною платою та адмініструванням персоналу.
People FORCE	Комплексне рішення для управління персоналом, що включає модулі для рекрутингу, управління робочим часом, оцінки продуктивності та навчання персоналу.
Zoho People	Хмарна платформа управління персоналом, яка включає в себе модулі для керування кадрами, відстеження робочого часу, відпусток, рекрутингу та аналітики.
Hurma	Сучасна платформа для управління персоналом, що включає функції рекрутингу, онбордингу, обліку робочого часу, оцінки продуктивності та навчання персоналу.

Джерело: складено автором на основі власного дослідження

На нашу думку, українські платформи People Force та Hurma є найзручнішими у використанні. Вони мають низку переваг, зокрема інтуїтивний інтерфейс, широкий спектр функцій для управління персоналом, високу гнучкість налаштувань, інтеграцію з іншими системами, локалізацію під українські потреби, а також надійну підтримку клієнтів. Ці платформи дозволяють ефективно автоматизувати процеси HR, що значно полегшує роботу HR-відділів і підвищує загальну продуктивність організації.

Для підвищення ефективності системи управління персоналом у ТОВ «АСТІ ЮА» ми рекомендуємо впровадження наступних заходів:

1. Впровадження електронної системи документообігу (DMS) для оптимізації процесів обробки та зберігання документів.
2. Автоматизація процесів навчання та онбордингу персоналу, що забезпечить більш ефективну адаптацію нових співробітників.
3. Впровадження системи оцінки персоналу для більш об'єктивного та ефективного моніторингу продуктивності працівників.

4. Оптимізація обліку та перенесення функцій управління в сучасну систему управління персоналом (HRMS) для підвищення загальної ефективності HR-процесів та підтримки стратегічного розвитку компанії.

Отже, Цифрова трансформація процесів управління персоналом є необхідною умовою для забезпечення ефективної діяльності та конкурентоспроможності сучасних компаній. У розділі було проаналізовано існуючі недоліки в системі управління персоналом компанії "АСТІ ЮА" та запропоновано комплексний план оптимізації з використанням новітніх цифрових інструментів.

Для покращення процесу документообігу рекомендується впровадження спеціалізованої системи управління документами (DMS), що забезпечує підвищену безпеку, керування версіями документів, інтеграцію з іншими системами компанії та автоматизацію процесів. Програма SignNow була визначена як оптимальний варіант для компанії завдяки своїй зручності, безпеці та доступній ціні.

Для автоматизації процесів навчання та онбордингу персоналу пропонується використання системи управління навчанням (LMS), яка відрізняється широким функціоналом, інтуїтивним інтерфейсом та можливістю масштабування відповідно до потреб компанії.

З метою підвищення об'єктивності та ефективності оцінки персоналу рекомендовано використовувати спеціалізовані конструктори опитувань, такі як SurveyMonkey або Typeform, які пропонують глибоку кастомізацію, розширені аналітичні інструменти, інтеграцію з іншими системами та підвищений рівень безпеки даних.

Нарешті, для комплексної автоматизації та оптимізації HR-процесів пропонується впровадження сучасної системи управління персоналом (HRMS), такої як People Force або Hirma, що дозволить ефективно інтегрувати різні функції управління персоналом та підтримувати стратегічний розвиток компанії.

Реалізація зазначених рекомендацій дозволить компанії "АСТІ ЮА" досягти вищого рівня цифровізації HR-процесів, підвищити ефективність роботи персоналу, скоротити витрати та забезпечити конкурентні переваги на ринку.

3.2. Економічні та соціальні ефекти від впровадження рекомендацій щодо вдосконалення цифровізації процесів менеджменту персоналу ТОВ “АСТІ ЮА”

Незважаючи на невелику чисельність персоналу в компанії "АСТІ ЮА", впровадження автоматизованих HR рішень може бути вигідним і доцільним кроком. Міф про те, що автоматизація не потрібна компаніям з малою чисельністю працівників, є помилковим. Навіть у таких компаніях автоматизація може значно полегшити та прискорити робочі процеси, що забезпечить більш ефективну діяльність служби персоналу.

Зважаючи на те, що неупорядковані HR-процеси можуть призвести до значних втрат, впровадження автоматизованих систем може ефективно оптимізувати роботу служби персоналу. Це сприятиме збільшенню продуктивності та зниженню витрат на управління персоналом. Оптимізована робота HR в свою чергу може позитивно вплинути на ключові показники компанії, такі як задоволеність працівників, збереження талантів та загальна ефективність бізнесу. Таким чином, навіть для компанії з невеликою чисельністю працівників, впровадження автоматизованих HR рішень може бути вигідним і стратегічно важливим кроком, який сприятиме покращенню управління персоналом та загальній продуктивності компанії. [46]

Замість витрачання часу на ручні процеси, відділ кадрів може вкладати зусилля у більш важливі аспекти, що стосуються співробітників, наприклад, у

розвиток корпоративної культури та впровадження програм пілг та систем винагород. [48]

Працівники є одним з найцінніших активів будь-якої компанії, і ефективне управління ними визначає успіх організації. Відповідно до цього, оптимізація процесів, пов'язаних з управлінням персоналом, стає критично важливою. Це дозволить забезпечити адаптацію цілей кожного співробітника до стратегічних цілей компанії, підвищити загальну продуктивність та забезпечити конкурентоспроможність на ринку.

Виклики, що стоять перед кадровими службами сьогодні, вимагають відповіді у вигляді цифрових рішень, які автоматизують HR-процеси. Автоматизація стає критично важливою, оскільки дозволяє компаніям ефективно керувати різноманітністю персоналу, задовольняти його потреби в навчанні, кар'єрному рості та фінансовій мотивації, а також підтримувати конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі.[20]

З метою ефективного запровадження автоматизації бізнес-процесів служби персоналу варто звернути увагу на наступні кроки описані в таблиці 3.5

Таблиця 3.5 - Кроки для ефективної HR автоматизації

Кроки	Сутність задач
1	2
Визначати потреби	Аналізувати ефективність роботи HR-менеджерів та ідентифікувати області, які потребують оптимізації.
Оцінювати бізнес-кейс	Розрахувати вигоди та витрати, пов'язані з автоматизацією HR-процесів та визначити, чи є це вигідно для компанії.
Враховувати інтереси співробітників	Забезпечити, щоб автоматизовані процеси були комфортними та зручними для працівників, та відповідали їхнім потребам.

Продовження таблиці 3.5

1	2
Підтримувати безперервність процесу	Забезпечити постійне вдосконалення та розвиток у сфері автоматизації HR-процесів для вирішення нових завдань та потреб.
Підтримувати мобільні технології	Забезпечити доступ до автоматизованих процесів з мобільних пристроїв, щоб працівники могли легко користуватися ними в будь-який час.

Джерело: складено автором [20]

Для оптимізації процесу документообігу в компанії “АСТІ ЮА” було запропоновано програми електронного документообігу (Document Management System) і ось які позитивні наслідки це може мати:

1. Економія часу та зусиль HR-працівників: Автоматизація кадрового документообігу зменшує навантаження на HR-відділ, який раніше витрачав багато часу на оформлення та погодження паперових документів.

2. Економія робочого часу співробітників: Процес оформлення кадрових документів є трудомістким для всіх працівників компанії, а не тільки HR Generalist. Завдяки автоматизації вони можуть ефективніше використовувати свій робочий час.

3. Швидкість та точність кадрових процесів: Кадровий електронний документообіг дозволяє пришвидшити процеси звільнення, переведення на іншу посаду та оформлення відпусток, дотримуючись вимог законодавства, оскільки документи можуть бути швидко сформовані і підписані в електронному форматі, навіть віддалено.

4. Мінімізація ризику помилок: Використання систем кадрового електронного документообігу забезпечує застосування стандартизованих шаблонів, що дозволяє уникнути помилок у документах та забезпечує їхню

точність. А також, документи можна швидко оновлювати відповідно до змін в законодавстві, умовах роботи та кадровій політиці компанії.

Отже, можемо зробити висновок, що електронний кадровий документообіг не лише полегшує роботу HR-відділу, а й заощаджує час усім працівникам. Це допомагає оптимізувати бізнес-процеси в усій компанії, сприяючи покращенню ефективності та точності документообігу, а також забезпечуючи швидке виконання кадрових процесів. [35]

Ми можемо провести приблизні розрахунки. Всі наведені далі цифри (вартість часу, кількість годин, кількість сторінок і тд.) були надані працівником служби персоналу ТОВ “АСТІ ЮА”). HR - Generalist двічі на місяць готує документи по новим проектам для працівників: документ про нерозголошення інформації, захист авторських прав, документи пов’язані з безпекою працівника на робочому місці та відрядження. В середньому, це складає до 15 сторінок на одного працівника. Всі працівники мають підписати всі необхідні положення.

Процес підготовки, а потім збору, перевірки та сканування усіх необхідних документів займає цілий робочий день HR- Generalist, а також до 30 хвилин для кожного працівника.

Таким чином, якщо

- кіл-ть працівників становить 34 людини;
- середньомісячна заробітна плата становить 39034 тис. грн (дані з бази проходження практики) ;
- кіл-ть робочих годин на місяць становить 160 год ;

Розраховуємо кіл-ть годин, які всі працівники, окрім HR-Generalist, витрачають на підписання документів:

$$33 \times 0.5 = 16.5 \text{ (годин);}$$

Розрахуємо, вартість часу працівників за годину:

$$\frac{39034 \text{ грн}}{160 \text{ годин}} = 244 \text{ грн/годину;}$$

Вартість часу працівників, який вони витрачають на документи становить:

$$244 \times 16.5 = 4026 \text{ грн};$$

Також, окремо порахуємо вартість часу HR- Generalist, який витрачає цілий робочий день - 8 годин, на цю задачу:

$$8 \times 244 = 1952 \text{ грн};$$

Додамо до розрахунку вартість паперу:

$15 \times 33 = 495$ (аркушів) ≈ 500 аркушів - одна упаковка паперу, середня вартість якої становить 180 грн;

Таким чином, вартість всього процесу підписання необхідних документів для компанії становить:

$$4026 + 1952 + 180 = 6158 \text{ грн};$$

Тож,навіть за умови,якщо впровадження DMS скоротить час для опрацювання документів вдвічі для кожного працівника, то це вже принесе компанії економію в 73896 грн на рік :

$$\frac{6158 \times 24}{2} = 73896 \text{ грн}$$

Статистика підтверджує, що налагодженні та ефективні процеси онбордингу та навчання грають важливу роль у розвитку кар'єри працівників у межах компанії. Згідно з даними, горизонтальні переміщення стають основним типом кар'єрного зростання, що свідчить про успішне використання навичок та знань працівників у різних напрямках розвитку. Понад 70% незадоволених співробітників вважають, що вони затиснуті у межах своєї посади, що може спонукати їх до пошуку нової роботи. Однак якщо провести успішний онбординг та навчання, цей показник може значно зменшитися, що свідчить про позитивне ставлення працівників до своєї роботи та компанії. Також, майже 60% молодих менеджерів не справляються зі своїми завданнями протягом двох років після підвищення. Введення можливостей для отримання досвіду на інших позиціях

через горизонтальні переміщення або навчання може сприяти досягненню більшого успіху у кар'єрному розвитку цих менеджерів. [51]

Згідно з іншим дослідженням, половина працівників у всьому світі залишають нове місце роботи протягом перших 18 місяців. Порівняно з ручним керуванням процесами, використання сучасних систем навчання та адаптації нових працівників підвищує ефективність їхньої роботи. Це ще раз підкреслює важливість та вплив автоматизації процесу онбордингу на успішність нових працівників та зміцнення їхньої впевненості у виборі компанії. [56]

Автоматизація процесів, зменшення плинності кадрів та оптимізація витрат та часу - деякі з переваг, які отримують HR-спеціалісти завдяки впровадженню LMS. Статистика Radix свідчить, що 94% працівників готові залишитися в компанії, яка інвестує в навчання та розвиток персоналу. Згідно з дослідженням HBR, 75% з 1500 менеджерів, що були опитані у 50 організаціях, висловили незадоволеність щодо функцій навчання та розвитку у своїй компанії. [57]

Статистика показує вражаючі тенденції у розвитку індустрії електронного навчання та систем управління навчанням (LMS). З 2000 року індустрія електронного навчання зросла на 900%, що свідчить про значний попит на ці технології. Прогнозується, що до 2025 року цей показник зросте втричі, що ще раз підтверджує стрімкий розвиток цього сектору. За очікуваннями, до 2026 року світовий ринок електронного навчання досягне \$336,98 млрд, що вказує на значний обсяг інвестицій у цю галузь. Ці дані свідчать про те, що індустрія LMS продовжує активно розвиватися, надаючи все більше можливостей для навчання та розвитку як у корпоративному, так і в освітньому секторах. [58]

Багато організацій у США отримали зростання доходів на 42% завдяки впровадженню електронного навчання. IBM та Dow Chemicals - лише два із численних прикладів компаній, які здійснили перехід на електронне навчання та зазнали значних економічних вигод. Наприклад, IBM заощадила близько 200

мільйонів доларів, оптимізуючи свої навчальні програми і перехід на електронні формати навчання. Це дозволило компанії ефективно використовувати ресурси та збільшити продуктивність співробітників. Також, Dow Chemicals відзначила значні заощадження у сумі 34 мільйони доларів після впровадження електронних інструментів навчання. Це свідчить про те, що електронне навчання може бути ефективним інвестиційним рішенням для компаній, що дозволяє їм заощадити кошти та підвищити ефективність навчання своїх працівників.[58]

Згідно з дослідженнями, організації, які використовують HRMS, можуть скоротити адміністративні витрати на персонал до 30%, а також підвищити продуктивність співробітників на 40%. [58]

Розрахуємо економічну ефективність впровадження HRMS “Hurma” в таблиці 3.6

Таблиця 3.6 - Розрахунок економічної ефективності впровадження HRMS

Функція HRMS “Hurma”	Заощаджений час на тиждень	Заощаджений час на місяць	Економія коштів на місяць (грн)
Облік кадрів та управління даними	4 години	16 годин	3,913.44
Управління відпустками та відгулами	2 години	8 годин	1,956.72
Онбординг та адаптація	1.5 години (на 1 працівника)	3 години (2 працівники)	733.77
Управління продуктивністю	2 години	8 годин	1,956.72
Навчання та розвиток	2 години	8 годин	1,956.72
Опитування (оцінка) персоналу	0.75 години	3 години	733.77
Аналітика та звітність	2 години	8 годин	1,956.72
Загальна економія часу та коштів	15.5 годин	62 години	15,207.87 грн

Джерело: складено автором

Час, вказаний у таблиці, був наданий HR Generalist і відображає реальні витрати часу на виконання цих задач до впровадження “Hurma” HRMS.

Впровадження цієї системи значно зменшить навантаження на HR Generalist та оптимізує процеси управління персоналом, що дозволить підприємству заощадити час та гроші, підвищуючи ефективність роботи.

- **Облік кадрів та управління даними:** Nurta автоматизує зберігання та управління особистими даними співробітників, історією роботи, кваліфікаціями та контактною інформацією. Це дозволяє HR Generalist заощадити до 4 годин на тиждень.

- **Управління відпустками та відгулами:** Система дозволяє автоматично обробляти заявки на відпустки, лікарняні та інші види відсутності. Це заощаджує HR Generalist до 2 годин на тиждень.

- **Онбординг та адаптація:** Nurta автоматизує процес онбордингу нових працівників, включаючи створення чек-листів, відстеження виконання задач та навчання. Для кожного нового працівника це заощаджує близько 1,5 години на тиждень, а при прийомі двох нових працівників на місяць – 3 години на місяць.

- **Управління продуктивністю:** Автоматизація процесів оцінки продуктивності, включаючи збір зворотного зв'язку та відстеження цілей співробітників, заощаджує до 2 годин на тиждень.

- **Навчання та розвиток:** Управління програмами навчання та розвитку співробітників, планування курсів та відстеження прогресу також заощаджує до 2 годин на тиждень.

- **Опитування та оцінка персоналу:** Інтегрована функція для створення та проведення опитувань автоматизує процеси оцінки персоналу, заощаджуючи до 0,75 години на тиждень.

- Аналітика та звітність: Автоматизація створення звітів та аналіз даних, що допомагає приймати обґрунтовані рішення на основі актуальних даних, заощаджує до 2 годин на тиждень.

Загальна економія часу та коштів:

- Загальна економія часу: За рахунок використання Zoho People HR Generalist заощаджує 15,5 годин на тиждень або 62 години на місяць.

- Загальна економія коштів: Враховуючи середньомісячну зарплату HR Generalist, що становить 39,034 грн, і середню кількість робочих годин на місяць (160 годин), заробітна плата за годину складає приблизно 244,59 грн/год. Таким чином, економія часу в 62 години на місяць призводить до економії коштів у розмірі 15207,87 грн на місяць.

Вартість самої HRMS “Hurma” становить приблизно 4000 грн на місяць для функцій, які необхідні компанії “АСТІ ЮА”, та для тієї кількості працівників[60].

Тож, компанія може заощаджувати близько:

$$11207 \times 12 = 134484 \text{ грн на рік}$$

якщо автоматизує функції обліку персоналу, онбордингу, навчання, адаптації та оцінки персоналу. А додавши економічну ефективність від впровадження електронного документообігу, ми отримаємо:

$$134484 + 73896 = 208\,380 \text{ грн на рік.}$$

Отже, запропоновані автором напрямки та методи щодо вдосконалення використання цифрових технологій менеджменту персоналу ТОВ «АСТІ ЮА» має підтверджену економічну ефективність. Вона виражена у збереженні коштів компанії у розмірі 208 380 грн на рік.

Провівши ґрунтовний аналіз та розрахунки, можна зробити наступні висновки щодо впровадження запропонованих цифрових рішень для оптимізації процесів управління персоналом у ТОВ "АСТІ ЮА":

1. Впровадження системи електронного документообігу (DMS)

дозволить компанії значно скоротити витрати часу та ресурсів на обробку кадрових документів. Розрахунки показують, що економія може сягати 73 896 грн на рік завдяки автоматизації процесів підготовки, збору, перевірки та сканування документів для співробітників.

2. Автоматизація процесів навчання та онбордингу персоналу із використанням системи управління навчанням (LMS) сприятиме підвищенню ефективності адаптації нових працівників, зміцненню їхньої впевненості у виборі компанії та зменшенню плинності кадрів. Статистичні дані свідчать про позитивний вплив якісного онбордингу на подальший кар'єрний розвиток співробітників всередині компанії.[57,58]

3. Автоматизація процесу опитувань для оцінювання персоналу забезпечить глибшу аналітику, що сприятиме прийняттю обґрунтованих рішень щодо їхнього кар'єрного зростання, підвищення заробітної плати, преміювання тощо.

4. Перехід на сучасну систему управління персоналом (HRMS) "Hurma" дозволить компанії автоматизувати широкий спектр HR-функцій, включаючи облік кадрів, управління відпустками, онбординг, оцінку продуктивності, навчання та розвиток, аналітику та звітність. А також, забезпечити функції оцінювання та навчання персоналу замість спеціалізованих конструкторів опитувань та LMS, що також призведе до оптимізації витрат та збільшенню ефективності роботи служби персоналу та компанії в цілому. Розрахунки показують, що завдяки цьому компанія може заощадити до 134 484 грн на рік.

5. Загалом, комплексне впровадження запропонованих цифрових рішень для управління персоналом принесе ТОВ "АСТІ ЮА" економію у розмірі 208 380 грн на рік, що підтверджує високу ефективність та доцільність реалізації зазначених заходів.

Отже, пропозиції щодо цифрової трансформації процесів управління персоналом у компанії "АСТІ ЮА" є економічно обґрунтованими та сприятимуть

підвищенню ефективності роботи HR-відділу, оптимізації витрат, покращенню адаптації та розвитку персоналу, а також забезпеченню конкурентних переваг на ринку.

ВИСНОВОК

Сучасний світ визначається переходом до економіки знань, інформаційного суспільства та зростанням цифрової трансформації, що впливає на економічний та соціальний розвиток. Глобалізація, науково-технічний прогрес та інформатизація суспільства змінюють економічну політику та підходи до управління людськими ресурсами. Технології вдосконалюють рекрутинг і управління персоналом, автоматизуючи багато операцій та дозволяючи працювати віддалено. Пандемія COVID-19 посилила впровадження гнучких форматів роботи, що потребує чіткого управління талантами та ретельного планування.

Внаслідок автоматизації HR задач багато організацій покращили процеси управління персоналом, включаючи кадровий облік і адміністрування, спростили внутрішню комунікацію та ефективніше підбирають кандидатів на вакантні посади. Вони активно використовують комп'ютерні та інтернет-технології для детальної аналітики, оцінки та навчання персоналу, що дозволяє ефективно розвивати співробітників і зменшувати витрати.

За останнє десятиліття HR-функція значно змінилася. Від адміністративних завдань до ролі стратегічного партнера бізнесу, зміна фокусу дозволила HR ефективніше управляти талантами та приймати обґрунтовані рішення.

Зважаючи на актуальність теми, нами було детально розглянуто сутність поняття цифрові технології в управлінні персоналом та різні погляди на діджитал HR вітчизняних та зарубіжних авторів.

У дослідженні було комплексно розглянуто теоретико-методологічні засади цифровізації менеджменту персоналу в сучасних умовах переходу до економіки знань та цифрової трансформації бізнес-процесів. На основі аналізу наукових праць вітчизняних та зарубіжних вчених визначено сутність понять "цифровізація", "діджиталізація" та "цифрова трансформація" стосовно

управління людськими ресурсами. Виявлено, що цифровізація HR передбачає переведення інформації про персонал в цифровий формат, діджиталізація – впровадження цифрових технологій в HR-процеси, а цифрова трансформація – комплексну зміну бізнес-моделі компанії на основі цифрових рішень.

Систематизовано основні напрями використання цифрових технологій у менеджменті персоналу, серед яких: HRM-системи, соціальні мережі та джобсайти для рекрутингу, штучний інтелект для автоматизації рутинних завдань, хмарні сервіси та чат-боти для комунікацій, мобільні додатки для самообслуговування працівників, аналітика великих даних для ухвалення рішень на основі об'єктивної інформації.

Емпірично досліджено стан цифровізації процесів менеджменту персоналу на підприємстві ТОВ "АСТІ ЮА". Встановлено, що неефективна організація документообігу, навчання, онбордингу та оцінки працівників вимагає надмірного часу HR-фахівців на виконання рутинних операцій. Оцінка рівня цифровізації HR-процесів виявила високий ступінь ручної праці та необхідність автоматизації.

На основі проведеного аналізу нами було детально розглянуто різні інструменти та їх функціональність, щоб знайти саме ті, які можуть задовольнити потреби підприємства ТОВ "АСТІ ЮА". Були розроблені практичні рекомендації щодо вдосконалення цифровізації процесів менеджменту персоналу в ТОВ "АСТІ ЮА". Запропоновано впровадити систему електронного документообігу та сучасну HRM-систему "Hurma" для комплексної автоматизації таких функцій як облік персоналу, навчання, адаптація, онбординг та оцінка працівників. Обґрунтовано економічну та соціальну ефективність від реалізації зазначених заходів.

Очікується, що впровадження рекомендацій дозволить підприємству отримати економічний ефект у вигляді економії 208 380 гривень на рік завдяки зростанню продуктивності служби персоналу та підвищенню ефективності HR-процесів. Соціальний ефект полягатиме у створенні комфортних умов праці

для HR-фахівців, скороченні рутинних операцій, покращенні взаємодії між працівниками та керівництвом, своєчасному доступі до актуальної інформації.

Отже, цифрова трансформація менеджменту персоналу є нагальною вимогою сучасного бізнес-середовища. Комплексне впровадження цифрових інструментів у HR-процеси дозволить підприємствам підвищити конкурентоспроможність за рахунок ефективного управління людськими ресурсами та посилить їх здатність адаптуватися до мінливих умов зовнішнього середовища.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бей Г.В., Середа Г.В. Трансформація HR-технологій під впливом цифровізації бізнес-процесів. *Економіка і організація управління*. 2019. № 2. С. 93–101. URL: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2019.2.10> (дата звернення: 19.06.2024)
2. Кравчук О. І. Цифрова компетентність менеджера з персоналу *Соціально-трудові відносини: теорія та практика*. 2018. № 1. С. 172-191. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/stvttp_2018_1_19.
3. Лопушняк Г. С. Вплив цифрових технологій на формування компетенцій управлінського персоналу *Інвестиції: практика та досвід*. 2019. № 24. С. 10-16. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/ipd_2019_24_4.
4. The future of HR 2019: In the Know or in the No, KPMG International Cooperative, Amstelveen, Netherlands. 2019 URL: <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/pl/pdf/2019/05/pl-Raport-KPMG-The-future-of-HR-2019-In-the-Know-or-in-the-No.pdf>
5. Данилевич Н., Рудакова С., Щетініна Л., Касяненко Я. Діджіталізація HR-процесів у сучасних реаліях. *Галицький економічний вісник*. 2020. Том 64. № 3. С. 147-156. URL: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2020.03.147
6. Рудакова С. Г., Данилевич Н. С., Щетініна Л. В., Касяненко Я. А. Digital HR – майбутнє кадрового адмінстрування. *Бізнес Інформ*. 2020. №1. С. 265–270. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-1-265-270>
7. Балусьва О., Снопенко Г. Трансформація функції управління людськими ресурсами: сучасні тенденції. *Ефективна економіка*. 2020. № 12. URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.12.10> (дата доступу: 19.06.2024)
8. Сватюк О., Загарець А., Ситник Й. Цифровізація управлінської роботи HR-менеджера. *Управління та підприємництво в Україні: етапи формування та проблеми розвитку*. 2022. № 2. С. 210–222. URL: <https://doi.org/10.23939/smeu2022.02.210> (дата доступу: 19.06.2024)

9. Back to Basics: What is Digital HR? 2018 URL: <https://www.aihr.com/blog/back-to-basics-what-is-digital-hr/>
10. Сім цифрових HR-трендів 2020 року. URL: https://www.management.com.ua/tend/tend1208.html#google_vignette (дата звернення: 19.06.2024)
11. Чупріна, М. О., & Жалдак, Г. П. Особливості HR-менеджменту в умовах діджиталізації бізнесу. *Збірник наукових праць "Сучасні підходи до управління підприємством"*. № (5), 2020. с. 107-119 .URL:<http://spu.fmm.kpi.ua/article/view/204745>
12. Длугопольська Т.І., Гук Ю.В., Цифрова трансформація у сфері HR: напрями, проблеми та можливості. *Світове господарство і міжнародні економічні відносини*. № 62 2021 URL: http://bses.in.ua/journals/2021/62_2021/4.pdf
13. Sand R. HR and Cloud Computing: How the Cloud is Transforming HR. 2021.URL: <https://www.spiceworks.com/hr/hr-strategy/articles/hr-and-cloud-computing-how-the-cloud-is-transforming-hr/> (дата звернення: 19.06.2024)
14. Kennedy E. How VR is transforming HR. URL: <https://edition.cnn.com/2019/02/26/tech/vr-transforming-hr-intl-biz-evolved/index.html> (date of access: 19.06.2024)
15. Кравчук О., Варіс І., Заривних К. Цифрові технології менеджменту персоналу: тенденції та виклики в умовах пандемії COVID-19. *Економіка та суспільство*. 2021. № 26. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-73> (дата звернення: 19.06.2024).
16. Фактор успіху: як HR може сприяти формуванню розумного підприємства .Менеджмент для управлінців. URL: <https://www.management.com.ua/notes/hr-smart-business.html> (дата звернення: 19.06.2024).
17. Середа Г. В. Гейміфікація в менеджменті персоналу: зарубіжний та український досвід. *Економіка і організація управління*. 2017. Вип.4. с. 216-223. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/eiou_2017_4_22

18. Lalwani P. What Is HR Digital Transformation? URL: <https://www.spiceworks.com/tech/innovation/articles/what-is-hr-digital-transformation-definition-strategies-and-challenges/> (date of access: 19.06.2024).
19. How does the Hurma system help save time for the HR manager? URL: <https://hurma.work/blog/yak-hurma-system-dopomagaye-ekonomiti-chas-hr/> (date of access: 19.06.2024)
20. Систематизація бізнес-процесів. Дія.Бізнес. URL: <https://business.diia.gov.ua/cases/sistematizacia-biznes-procesiv> (дата звернення: 19.06.2024)
21. Тренди HR-автоматизації у 2024: на що звернути увагу. HURMA. URL: <https://hurma.work/blog/trendy-hr-avtomatyzacziyi/> (дата звернення: 19.06.2024).
22. Як змінився процес рекрутингу за останні 10 років? URL: <https://hurma.work/blog/yak-zminyvsvya-proczes-rekrutyngu-za-ostanni-10-rokiv/> (дата звернення: 19.06.2024)
23. 35 AI Recruitment Statistics for Employers and Candidates. URL: <https://mspoweruser.com/ai-recruitment-statistics/> (date of access: 19.06.2024)
24. PeopleForce залучила \$2 млн інвестицій від фонду Pracuj Ventures. URL: <https://peopleforce.io/uk/blog/peopleforce-zaluchyla-2-mln-investycyuy-vid-fondy-pracuj-ventures> (дата звернення: 19.06.2024).
25. Temper AI Adoption With ‘Human’ Element in Human Resources URL: <https://www.spiceworks.com/hr/future-work/news/temper-ai-adoption-with-human-element-in-human-resources/> (date of access: 19.06.2024)
26. 21 HR Jobs of the Future. Harvard Business Review. URL: <https://hbr.org/2020/08/21-hr-jobs-of-the-future> (date of access: 19.06.2024)
27. Top 9 HR Analytics Tools. AIHR. URL: <https://www.aihr.com/blog/hr-analytics-tools/> (date of access: 19.06.2024)
28. Balancing High Tech and High Touch in HR. Medium. URL: <https://medium.com/@xlrionlinelearning/balancing-high-tech-and-high-touch-in-hr-56a6a6303c06> (date of access: 19.06.2024)

29. 12 Best HR Automation Tools to Save Time and Money URL: <https://www.fuseworkforce.com/blog/12-best-hr-automation-tools-to-save-time-and-money> (date of access: 19.06.2024)

30. 6 HR automation tools to streamline your workflows. Pyn. URL: <https://www.pynhq.com/blog/hr-automation-tools/> (date of access: 19.06.2024)

31. Workato. 4 Easy Ways to Automate Employee Onboarding. Medium. URL: <https://medium.com/@Workato/4-easy-ways-to-eliminate-manual-work-in-employee-onboarding-so-you-can-focus-on-people-2835cbf87cf2> (date of access: 19.06.2024)

32. Top 5 HR Automation Tools in 2024 for Efficient HR Management. Ohands iPaaS, automation & digitisation. URL: <https://www.ohands.com/automation/hr-automation-tools> (date of access: 19.06.2024)

33. Robins R. Key Differences Between an ATS and HRIS URL: <https://www.eploy.co.uk/blog/key-differences-between-an-ats-and/> (date of access: 19.06.2024)

34. My best friend: як рекрутеру зробити HR-бота своїм помічником і цифровим колегою. URL: <https://www.work.ua/articles/career/2494/> (дата звернення: 19.06.2024).

35. Aspen HR. Using AI For Resume Screening: What HR Teams Should Know. LinkedIn: Log In or Sign Up. URL: <https://www.linkedin.com/pulse/using-ai-resume-screening-what-hr-teams-should-know-aspenhr/> (date of access: 19.06.2024)

36. ExactBuyer Blog. ExactBuyer Blog. URL: <https://blog.exactbuyer.com/post/successful-ai-recruitment-implementations-examples> (date of access: 19.06.2024).

37. Outstaff Your Team. Big Data for Recruiting: Building a Strong Tech Team. IT Staffing Company Outstaff Your Team. URL: <https://outstaffyourteam.com/articles/big-data-in-tech-recruitment> (date of access: 19.06.2024)

38. Panel E. Council Post: 15 Effective Ways HR Teams Can Leverage Big Data. Forbes. URL: <https://www.forbes.com/sites/forbeshumanresourcescouncil/2021/02/02/15-effective-ways-hr-teams-can-leverage-big-data/> (date of access: 19.06.2024).

39. Global Gamification Market Size, Share & Industry Trends Analysis Report 2022. URL: https://www.researchandmarkets.com/reports/5615469/global-gamification-market-size-share-and?gclid=CjwKCAjwjOunBhB4EiwA94JWsAo9PTmOmWQIWB8Mr_4aZtmPKxr0p-UCqUZ9wBgOUJ65KgTXXg2Z2RoCFHkQAvD_BwE

40. Гейміфікація в HR: ідеї мотивації та залучення в роботу. All-in-One HR platform PeopleForce. URL: <https://peopleforce.io/uk/blog/gejmifikatsiya-v-hr-ideyi-motivatsiyi-ta-zaluchennya-v-robotu> (дата звернення: 19.06.2024)

41. Кейси з гейміфікації: як залучають у світових компаніях. HURMA. URL: <https://hurma.work/blog/kejsi-z-gejmifikaczii-yak-zaluchayut-u-svitovih-kompniyah/> (дата звернення: 19.06.2024)

42. HR generalist – хто це: обов'язки, нюанси роботи та перспективи. HURMA. URL: <https://hurma.work/blog/hr-generalist-hto-cze-obovyazki-nyuansi-roboti-ta-perspektivi/> (дата звернення: 19.06.2024)

43. Рекрутингові агентства vs внутрішній відділ рекрутингу: що обрати HURMA. URL: <https://hurma.work/blog/rekrutingovi-agentstva-vs-vnutrishnij-viddil-rekrutingu-shho-obrati/> (дата звернення: 19.06.2024)

44. InHunt World. Top 5 Recruitment Statistics and Trends in 2024. LinkedIn: Log In or Sign Up. URL: <https://www.linkedin.com/pulse/top-5-recruitment-statistics-trends-2024-inhunt-world-ntkqc> (date of access: 19.06.2024).

45. HR Automation: What Is It And How Can It Benefit Your Organization?. People Managing People. URL: [https://peoplemanagingpeople.com/articles/hr-](https://peoplemanagingpeople.com/articles/hr-automation-what-is-it-and-how-can-it-benefit-your-organization/)

automation-benefits/ (date of access: 19.06.2024).

46. Як автоматизувати HR-процеси та зекономити купу часу для команди. URL: https://laba.ua/blog/4227-7-idey-shchob-vashi-eychary-menshe-pracyuvaly-rukamy?utm_source=google&utm_medium=cpc&utm_campaign=blog-dsa&utm_content=search_DSA-ua&utm_gad_source=1&utm_gclid=Cj0KCQjw0MexBhD3ARIsAEI3WHK-autzGf_HmMcd6G9Rp3xbD1r9Oa6cw9jxtBaIRm5BWlhqi26ELjIaAqEgEALw_wcB (дата звернення: 19.06.2024)

47. What Is Continuous Performance Management And How To Do It?. URL: <https://peoplemanagingpeople.com/articles/continuous-performance-management/> (date of access: 19.06.2024)

48. Рекрутингові системи або Excel та Google Sheets URL: https://blog.persiahr.com/ua/2023/07/17/ats_vs_excel/ (дата звернення: 19.06.2024).

49. Гілова Г. Месенджер для робочих комунікацій Slack: що це таке і чому слід звернути на нього увагу. URL: <https://speka.media/korporativnii-mesendzer-slack-gaid-dlya-menedzera-ta-laifxaki-p1y8xp> (дата звернення: 19.06.2024).

50. 10 Best Document Management Systems of 2024. People Managing People. URL: <https://peoplemanagingpeople.com/tols/best-document-management-systems/> (date of access: 19.06.2024)

51. HR-показники, які необхідно відстежувати. URL: <https://laba.ua/blog/481-6-klyuchovih-metrik-u-hr> (дата звернення: 19.06.2024).

52. Топ-5 найпопулярніших програм для навчання персоналу URL: <https://ahaslides.com/uk/blog/staff-training-software/> (дата звернення: 19.06.2024).

53. Електронний кадровий документообіг. Як перевести кадрові документи в електронну форму? URL: <https://vchasno.ua/yak-vprovadyty-elektronnyi-kadrovyyi-dokumentooobih/> (дата звернення: 19.06.2024).

54. Як автоматизувати управління персоналом у 2021 році та чому це необхідно бізнесу? URL: <https://business.diia.gov.ua/cases/sistematizacia-biznes-procesiv/ak-avtomatizuvati-upravlinna-personalom-u-2021-roci-ta-comu-ce-neobhidn>

o-biznesu

55. 0 Best HR Analytics Software: Reviewed & Compared For 2024. People Managing People. URL: <https://peoplemanagingpeople.com/tools/best-hr-analytics-software/> (date of access: 19.06.2024).

56. Як автоматизований процес онбордингу підвищує продуктивність нових працівників? URL: <https://hr.smart-it.com/uk/blog-post/yak-avtomatyzovanyj-proczes-onbordynghu-pidvyshhuye-produktyvnist-novyh-praczivnykiv/> (дата звернення: 19.06.2024).

57. Переваги навчання персоналу за допомогою використання LMS. 2024.URL:<https://skillzrun.com/blog/perevahy-navchannya-personalu-za-dopomohy-vikorystannja-lms-2024/>

58. QDegrees. Beyond the Basics: HRMS and the Art of Empowerment. LinkedIn:URL: <https://www.linkedin.com/pulse/beyond-basics-hrms-art-empowerment-qdegrees-services-etjwf/> (date of access: 19.06.2024).

59. 5 конструкторів онлайн опитувань, які зроблять ваш маркетинг краще. URL: <https://www.imena.ua/blog/5-constructors-of-online-surveys/> (дата звернення: 19.06.2024).

60. Tariffs HURMA.URL: https://hurma.work/tariffs/?utm_source=google&utm_medium=cpc&utm_campaign=brand&utm_term=uahurma&utm_source=google&utm_medium=cpc&utm_campaign=Brand/Ukraine/UKR/SER/NP&utm_term=hurma&gad_source=1&gclid=Cj0KCQjwsaqzBhDdARIsAK2gqnfXAwkWR83IHwIPmg12KK1J5U2ravRH3k2GLdSEQ2QL7KC6AnZok2IaAvziEALw_wcB (дата звернення: 18.06.2024).

Ім'я користувача:
Соціоекономіки та управління персоналом Кицак Та...

Дата перевірки:
18.06.2024 15:03:24 EEST

Дата звіту:
18.06.2024 15:04:17 EEST

Назва документа: КБР_Вишня_плагіат



ID перевірки:
1016372142

Тип перевірки:
Doc vs Internet + Library

ID користувача:
100005733

Кількість сторінок: 75 Кількість слів: 14942 Кількість символів: 116119 Розмір файлу: 267.53 KB ID файлу: 1016179407

8%

Схожість

Найбільша схожість: 3.17% з джерелом з Бібліотеки (ID файлу: 1015274014)

Вилучення цитат вимкнене

0% Цитат

.....С..т..о..р..і..н..к..а...7..7.....

.....С..т..о..р..і..н..к..а...7..9.....

Вилучення списку бібліографічних посилань вимкнене

0%

Вилучень

Немає вилучених джерел

Модифікації

Виявлено модифікації тексту. Детальна інформація доступна в онлайн-звіті.

Назва документа: КБР_Вишня_плагіат ID файлу: 1016179407

