

Міністерство освіти і науки України
Західноукраїнський національний університет
Факультет економіки та управління
Кафедра менеджменту, публічного управління та персоналу

ХЛИПОВКА Ольга Григорівна

**ВПЛИВ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ НА ПРОГРАМИ РОЗВИТКУ
ПЕРСОНАЛУ: ВИКЛИКИ ТА МОЖЛИВОСТІ**

The Impact of Digital Transformation on Workforce Development Programs: Challenges and Opportunities

Спеціальність 073 – Менеджмент
Освітня програма – «Управління персоналом»

Кваліфікаційна робота за ступенем вищої освіти «Магістр»

Виконала студентка групи МЕНУПзм -21

Ольга Хлиповка

підпис

Науковий керівник:

к.е.н., доцент Ольга ДЯКІВ

підпис

Кваліфікаційну роботу допущено до
захисту:

«__»_____2024 р.

Зав.кафедри, д.е.н., професор

Михайло ШКІЛЬНЯК

прізвище, ініціали

підпис

ТЕРНОПІЛЬ, 2024

Вплив цифрової трансформації на програми розвитку персоналу: виклики та можливості

План

ВСТУП

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ВПЛИВУ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ НА ПРОФЕСІЙНИЙ РОЗВИТОК ПЕРСОНАЛУ

1.1. Розвиток персоналу як фактор посилення інноваційних процесів в організації

1.2. Вплив цифрових технологій на програми професійного розвитку персоналу

Висновки до розділу 1

РОЗДІЛ 2. МОНІТОРИНГ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ В СИСТЕМІ ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ

2.1. Цифрові моделі програм професійного розвитку

2.2. Оцінка цифрових компетентностей персоналу АТ «Ощадбанк»

Висновки до розділу 2

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ В ЦИФРОВУ ДОБУ

3.1. Інноваційна модель системи професійного навчання персоналу

3.2. Перспективи використання існуючих цифрових програм професійного розвитку персоналу

Висновки до розділу 3

ВИСНОВКИ

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

Актуальність проблеми

Інноваційний розвиток персоналу має на меті підвищувати ефективне використання трудового потенціалу особистості та відіграє важливу роль у забезпеченні її професійної та соціальної мобільності. Це позитивно впливає на якість наданих послуг, забезпечує підвищення результатів діяльності організації. В умовах глобальної цифровізації використання цифрових технологій в програмах розвитку персоналу є одним із важливих напрямків забезпечення ефективного функціонування організації, що в свою чергу підвищує її конкурентоспроможність на ринку. Разом з тим цифровізація процесів розвитку персоналу створює умови для підвищення професійного рівня і самих працівників, що значно підвищує їх конкурентоздатність на ринку праці. Персонал завдяки професійним програмам розвитку опановує або доповнює раніше отримані знання та навички, що створює можливості для розвитку трудової кар'єри, або навіть опанування додаткової професії. Водночас професійний розвиток персоналу – один із важливих інструментів підвищення ефективності роботи організації. В умовах економічної нестабільності проблему розвитку персоналу вивчали недостатньо, проте саме розвиток персоналу є ключовим ресурсом для підвищення конкурентоспроможності організації. Досягти успішності та стабільного функціонування організація може виключно за умов створення вмотивованого, цілеспрямованого та компетентного персоналу, що постійно навчається та розвивається. Саме тому процес навчання та розвитку персоналу повинен бути безперервним, з використанням інноваційних методів та технологій, що зумовило актуальність нашого дослідження.

Аналіз досліджень та наукових публікацій вказує на зростання уваги науковців у світі та в Україні до питань професійного розвитку персоналу. Зарубіжні вчені-економісти, такі як М. Армстронг, Н. Емерсон, М. Хансен, Р. Дафт, П. Друкер, П. Сенге займаються дослідженнями питання розвитку

персоналу в розрізі стратегічного управління розвитком персоналу з урахуванням змін та інновацій в організаціях. Д. Грейсон, К. Джеральд займаються вивченням різних теорій та підходів до управління персоналом.

Особливу увагу до професійного розвитку персоналу приділяють такі українські дослідники як С. Бабушко, О.Гугул, О. Грішнова, О. Дяків, О. Крушельницька, Т. Збрицька, В. Савченко, Ю. Плугіна, А. Ткаченко та інші. Проте проведений аналіз літературних джерел вказує на недостатній рівень систематизації існуючих досліджень у галузі професійного розвитку персоналу, що створює передумови для науково-дослідницької діяльності.

Об'єктом дослідження є дослідження впливу цифрових технологій на професійний розвиток персоналу досліджуваної організації.

Предметом дослідження є теоретичні засади процесу професійного розвитку досліджуваної організації та шляхи його удосконалення.

Метою дослідження є аналіз стану професійного розвитку персоналу в цифрову добу в досліджуваній організації та розробка рекомендацій щодо їх удосконалення.

Задля досягнення поставленої мети було вирішено ряд **завдань**:

- аналіз існуючих теорій та підходів до професійного розвитку персоналу, аналіз поняття «професійний розвиток персоналу» в контексті цифрової економіки;
- аналіз організаційного забезпечення системи професійного розвитку персоналу АТ «Ощадбанк»;
- оцінка різних форм професійного розвитку персоналу з використанням цифрових технологій на прикладі АТ «Ощадбанк»;
- розробка рекомендацій для покращення системи професійного розвитку персоналу АТ «Ощадбанк».

Для вирішення поставлених завдань та досягнення мети дослідження був використаний ряд **методів**, а саме застосовувалися методи аналізу, синтезу, індукції, дедукції для дослідження теоретичних засад професійного розвитку досліджуваної організації.

Метод групування застосовувався для класифікації факторів, що створюють передумови для підвищення ефективності процесу професійного розвитку персоналу.

Метод порівняння застосовувався для аналізу та співставлення нормативно-правових актів, що забезпечують процес професійного розвитку персоналу.

Метод факторного аналізу застосовувався для виділення чинників впливу на ефективність системи професійного розвитку персоналу в організації.

Метод системного аналізу застосовувався для розгляду елементів системи управління персоналом організації.

Метод структурного аналізу використовувався для аналізу елементів системи управління персоналом організації та визначення місця процесу професійного розвитку в цій системі.

Наукова новизна дослідження полягає у наступному:

- проведено моніторинг стану професійного розвитку персоналу досліджуваної організації;
- розроблено рекомендації щодо професійного розвитку персоналу досліджуваної організації.

Практичне значення. Практична значущість дослідження полягає в тому, що його результати можуть бути використані для вдосконалення системи безперервного професійного розвитку персоналу досліджуваної організації.

Апробація. За досліджуваною темою було опубліковано:

- Хлиповка О. Вплив цифрової трансформації на програми розвитку персоналу: виклики та можливості. *Матеріали доповідей V Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю. Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах сучасних викликів. Тернопіль. 2024. С. 189-191 [39];*
- Дяків О., Шушпанов Д., Прохоровська С., Хлиповка О. Інноваційні підходи до управління талантами в умовах цифрової трансформації. *Вісник економіки. 2024. Вип. 3. С. 73-95. DOI: 10.35774/visnyk2024.03.073. Тернопіль, ЗУНУ, 2024 [21].*

Структура роботи. Кваліфікаційна робота, зміст якої викладений на сторінках, складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел із 60 найменувань, додатків, 7 таблиць та 8 рисунків.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ВПЛИВУ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ НА ПРОФЕСІЙНИЙ РОЗВИТОК ПЕРСОНАЛУ

1.1. Розвиток персоналу як фактор посилення інноваційних процесів в організації.

В часи динамічного розвитку економіки під впливом глобальної цифровізації склалися передумови переосмислення ролі людини в організаційній системі управління. Відбуваються зміни на ринку праці, спостерігається зростання вимог до якості людських ресурсів, зростає конкуренція в економічному середовищі, що зумовлює пошук додаткових конкурентних переваг, досягнення яких можливе за умов зміни існуючих моделей управління на інноваційні, що здатні забезпечити гнучкість процесу управління організацією. [10]

Ефективне та продуктивне функціонування організації в сучасній економіці визначається ступенем розвитку його працівників. Зростання значення людського фактору, компетентності персоналу, здатності швидко вирішувати завдання, адаптуватися до мінливого економічного середовища є ключовими завданнями, які реалізовує саме розвиток персоналу. Від змісту виробничої діяльності та здійснення функціональних обов'язків працівників залежить ефективність діяльності кожної окремої організації. Від здатності та ступеню використання сучасних інноваційних технологій залежить рівень конкурентоспроможності організації, а ступінь впровадження цих технологій в діяльність організації в свою чергу залежить від компетентності персоналу.

Розвиток персоналу – складне та багатокomпонентне поняття, в коло якого включено ряд соціальних, економічних, психологічних та педагогічних аспектів. Незважаючи на важливість та багатогранність, в науковій літературі не визначено узагальненого трактування поняття «розвиток персоналу». Зосереджуючись на вивченні окремих аспектів даного явища, деякі вчені характеризують розвиток персоналу виключно як систему навчання персоналу.

Визначення поняття «розвиток персоналу»

Таблиця 1.1

Автор	Визначення
Автор Савченко В.А.	«Розвиток персоналу – це системно організований процес безперервного професійного навчання працівників для підготовки їх до виконання нових виробничих функцій, професійно- кваліфікаційного просування, формування резерву керівників та вдосконалення соціальної структури персоналу» [36].
Ткаченко А.	Розвиток працівника - «цілеспрямований та систематичний вплив на працівника шляхом здійснення професійного навчання впродовж трудової діяльності в організації з метою досягнення високої ефективності виробництва чи наданих послуг, підвищення конкурентоспроможності персоналу на ринку праці, забезпечення виконання працівником нових більш складних завдань на основі максимально можливого використання їх здібностей та потенційних можливостей» [40].
Автор Збрицька Т.	Характеризує систему розвитку персоналу як «сукупність організаційних структур, методик, процесів та ресурсів, необхідних для ефективного виконання поточних і перспективних завдань у сфері розвитку персоналу, а також оптимального задоволення запитів працівників, пов'язаних із самореалізацією, професійною підготовкою і кар'єрою» [24].

Примітка. Складено на основі [36, 40, 24]

Виходячи з наведених вище описаних визначень можна стверджувати, що процес розвитку персоналу – це процес проведення систематичних заходів, направлених на удосконалення вмінь та навичок персоналу, які реалізуються в межах проведення навчання, адаптації, мотивації, формування корпоративної культури та створення умов для кар'єрного зростання працівників.

Головна ціль розвитку персоналу – забезпечення високого рівня внеску кожного окремого працівника у розвиток організації, її продуктивність та конкурентоспроможність. А отже, потенціал персоналу є рушійною складовою, запорукою процвітання організації, а тому розвиток та навчання персоналу повинен бути беззаперечною умовою та ціллю інноваційної організації.

Система розвитку персоналу складається з професійного навчання, що дає можливості для підвищення професійних умінь та навичок працівника. Планування та розвиток кар'єри мотивує та стимулює працівника до більш

ефективної праці. Ці процеси дають можливості роботодавцю формувати внутрішній кадровий резерв, що забезпечить ефективність функціонування організації. Під час проведення заходів по розвитку персоналу є можливість розкрити потенціал працівника за допомогою систем оцінювання та розвивати його за допомогою навчальних програм.



Рис.1.1. Система розвитку персоналу

Примітка. Складено на основі [19, 14]

Професійна освіта складається з первинної професійної підготовки та подальшого поглиблення придбаної раніше кваліфікації. Процес підвищення кваліфікації здійснюється через навчання під час виконання своїх функціональних обов'язків, самонавчання. Велике значення мають методи наставництва та коучингу. [9]

В системі складових розвитку персоналу важливе місце посідає розвиток та ефективне використання трудового потенціалу, який впливає на результати господарювання та формує конкурентні переваги організації. Визначення способів управління трудовим потенціалом та впровадження методів його розвитку призведе до підвищення ефективності праці персоналу організації. Трудовий потенціал працівника являє собою багаторівневу структуру чинників

та визначає максимально можливий результат його праці. Серед основних складових визначають: здоров'я, освіта, комунікативні навички, організованість, активність. Потенціал працівника змінюється, а отже за допомогою програм розвитку його можна удосконалювати через поліпшення умов праці, навчання та мотиваційні заходи.

Планування кар'єрного зростання персоналу передбачає розвиток та вдосконалення працівника на робочому місці, включаючи в себе отримання нових здібностей, виконання складніших завдань, отримання вищої посади, збільшення кількості обов'язків. Можливості кар'єрного зростання допомагають утримувати таланти та знижувати плинність кадрів. До видів діяльності з управління кар'єрою вчений А. Р. Маган відносить:

- системно-орієнтовану діяльність з управління кар'єрою, що включає в себе ротацію команд та складання карти кар'єри. Кар'єрні карти показують організаційну структуру та вимоги до просування по службі кожної посади;
- діяльність з управління кар'єрою, орієнтовану на розвиток, що включає в себе коучинг, наставництво та навчання;
- діяльність з управління кар'єрою, орієнтовану на майбутнє. Ця діяльність з управління кар'єрою складається з планування наступності та управління талантами. [54]

Управління персоналом в організації повинно ґрунтуватися на забезпеченні працівників можливістю самореалізації, досягнення кар'єрного зростання. Цьому сприяє планування та розвиток кар'єри. У процесі управління кар'єрою слід керуватися особливостями персоналу організації та задовільнити її потреби в керівних кадрах, розвиваючи існуючий перспективний персонал. Тому важливо, щоб компанія могла виявляти працівників з лідерськими якостями та готували їх до роботи на керівних

посадах. Цього можна досягти за допомогою планування та формування кадрового резерву.

«Кадровий резерв – це група керівників і фахівців, потенційно здатних до управлінської діяльності, які відповідають висунутим певною посадою вимогам, і після відповідної підготовки можуть займати керівні посади» [3].

Серед ключових етапів у роботі з кадровим резервом виділяють наступні: визначення ключових посад станом на сьогодні та з урахуванням потреб у майбутньому, формування плану звільнень, вимог до майбутніх керівників, формування резерву кандидатів, створення планів розвитку, оцінювання кандидатів, призначення на посаду. Ефективно організована та успішно реалізована система розвитку кадрового резерву забезпечить організації безліч переваг, а саме: забезпечить досягнення стратегічних цілей та здійснення бізнес-завдань через успішну та професійну діяльність кваліфікованих керівників, надає стійкості під час введення організаційних змін, що можуть бути необхідними в майбутньому, скоротить період адаптації нового керівника, адже внутрішні кандидати знайомі із структурою організації та технологіями праці, корпоративною культурою, високі результати праці внутрішнього кандидата можна побачити та оцінити швидше, ніж залученого ззовні працівника, спостерігається значне підвищення мотивації працівників, які бачать перспективу кар'єрного зростання, знижуються матеріальні та тимчасові витрати на залучення персоналу.

Організації, що прагнуть посилювати інноваційні процеси, спрямовують значні ресурси на управління знаннями, вважаючи, що саме персонал з високим інтелектуальним рівнем здатен реалізувати бізнес-стратегію та впроваджувати інноваційні продукти діяльності. Як вважає автор Дяків О. П., «...успіх будь-якої організації багато в чому залежить від стратегії розвитку та інноваційного управління. Інновації у царині розвитку персоналу визначають роль людини в системі управління» [46].

Завдяки стрімкому формуванню та розвитку економіки знань компанії створюють системи безперервного навчання, метою якого є розвиток знань працівників, які внаслідок цього зможуть в майбутньому створювати нові продукти, інформацію, послуги. Компанії, що активно розвивають свій персонал називається «організація, що самонавчається». Цей термін набув широкого вжитку після видання книги американського вченого Пітера Сенге «П'ята дисципліна: мистецтво та практика організації, що самонавчається» у 1991р. на думку цього вченого, організація, що самонавчається – це місце, де працівники отримують нові знання, а цей процес відбувається безперервно. Це середовище, де високо розвинута культура навчання. [55]

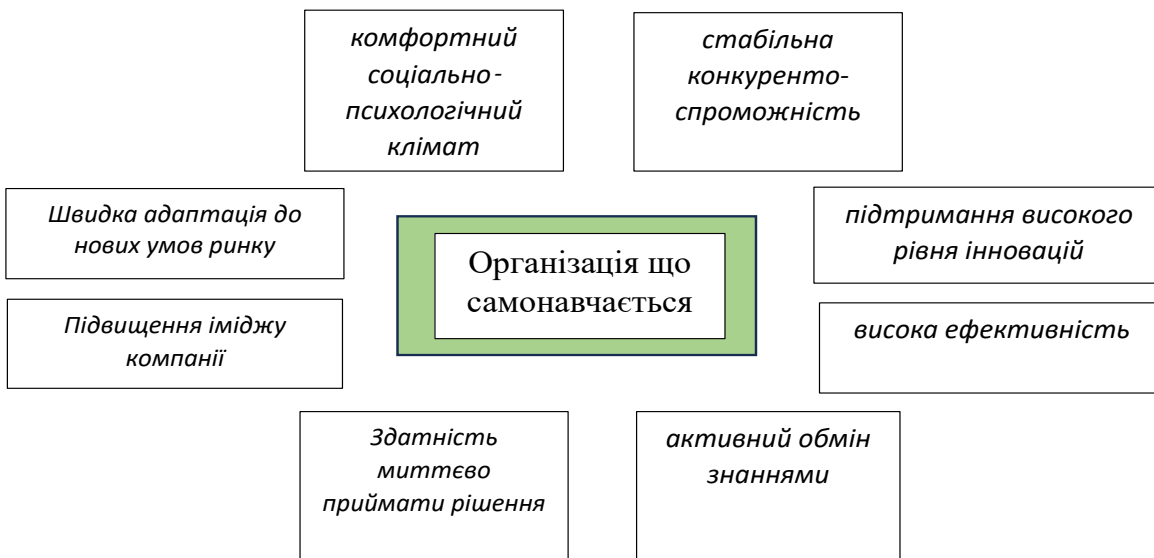


Рис. 1.2. Сильні сторони організації, що самонавчається.

Примітка. Складено автором на основі [15, 19]

Компанії, ціллю яких є забезпечення конкурентоспроможності на ринку, активно займаючись розвитком персоналу отримують можливість підготувати резерв кваліфікованих працівників та керівників всередині компанії. Дослідження показують, що обмін досвідом всередині компанії позитивно впливає на працівників, оскільки зменшує витрати на пошук нових працівників та на їхнє додаткове навчання, тренінги або курси. Тому

українським компаніям треба активніше використовувати талант-менеджмент та інвестувати у розвиток свого персоналу.

Серед успішних інноваційних компаній, що активно інвестують у розвиток свого персоналу слід відзначити корпорацію Google (програма Google University) компанія Apple (Apple University), компанія Salesforce, компанія Microsoft (Microsoft Learning), серед українських компаній: компанія Grammarly, компанія Jooble, GitLab. Методи розвитку, які використовуються цими компаніями, включають навчальні курси, онлайн-ресурси, менторство, розвиток лідерства, роботу над проектами та співпрацю з внутрішніми та зовнішніми експертами.

Інноваційних компаній, що інвестують у розвиток свого персоналу

Таблиця 1.2

Назва компанії	Напрямки розвитку персоналу
Корпорація Google	Відома програма Google University надає доступ співробітникам до різноманітних курсів, майстер-класів та вербінарів, спрямованих на розвиток їхніх навичок та технічний потенціал.
Компанія Apple	Відома своєю академією Apple University, де співробітники навчаються філософії та методології компанії, а також отримують навички лідерства та креативного мислення.
Компанія Salesforce	Запровадила різноманітні програми навчання, включаючи онлайн-курси, воркшопи та програми менторства, що підтримати розвиток свого персоналу у сфері технологій обслуговування клієнтів.
Компанія Microsoft	активно використовує внутрішні та зовнішні навчальні програми, такі як Microsoft Learning, щоб навчати персонал новим технологіям та методам роботи.
Компанія Grammarly	Ця українська компанія відома своїм онлайн-сервісом для перевірки української граматики та правопису. Вони пропонують своїм співробітникам можливості для навчання та професійного розвитку через внутрішні тренінги, участь у конференціях та заохочують участь працівників в онлайн-курсах.
Компанія Jooble	Пошукова система для пошуку роботи. Компанія активно інвестує у розвиток свого персоналу, надаючи співробітникам можливості для саморозвитку через навчальні програми, тренінги та регулярні огляди професійного зростання.

Примітка. Складено автором самостійно

Серед головних причин недостатньої уваги українських компаній до розвитку свого персоналу вважається брак додаткових засобів та той факт, що

керівництво компанії неохоче витрачає ресурси на персонал, який може звільнитися. [9]

Зважаючи на необхідність розкриття потенціалу працівників та їх навчання з метою ефективного функціонування організації та досягнення ним поставлених цілей, навчання та розвиток персоналу з використанням переваг цифрових платформ та інноваційних технологій повинні забезпечуватися постійно та безперервно. Як показує практика успішних світових інноваційних компаній саме всебічний розвиток персоналу надає їм конкурентні переваги на світовому ринку, тому впровадження новітніх розробок в усі HR-процеси, а саме: впровадження та постійний розвиток корпоративної культури, розвиток талантів, стійка комунікація між працівниками, позитивний психологічний клімат в компанії, надання можливості навчатися та розвиватися працівникам, уважне ставлення до психологічного та фізичного здоров'я персоналу, ефективний менеджмент, можливість приймати участь в управлінні компанією, відчуття своєї причетності до розвитку компанії та важливості свого особистого внеску і є умовами успіху інноваційної організації.

1.2. Вплив цифрових технологій на програми професійного розвитку персоналу

В сучасному світі цифрової трансформації змінюються способи реалізації та організації трудової діяльності. Багато операцій та процесів, які раніше виконувалися вручну або конкретним працівником, тепер перенесені в цифрове середовище, що значно полегшує працю, скорочує час на виконання завдань, оптимізує робочий процес. Це трансформація, що включає в себе зміни бізнес-процесів у менеджменті персоналу з одного боку та оновлення робочої сили та способів організації робочого процесу – з іншого. Відбуваються зміни, наслідком яких стає поступове зменшення розриву між цифровим і людським в управлінні персоналом. В рамках нової цифровій реальності з'являються нові

продукти та явища: штучний інтелект, самокеровані автомобілі, розумні роботи, розробляються та втілюються в повсякденне життя нано-технології.

«Діджиталізація потрібна для того, щоб оптимізувати бізнес за допомогою програмного забезпечення та ІТ-рішень, що можуть зробити його якіснішим у контексті надання послуг клієнтам та задоволення їх потреб» [42].

Як нове явище в економіці та підприємницькій діяльності, «діджиталізація запроваджує зміни в організаційному дизайні та методах менеджменту персоналу і передбачає не тільки впровадження цифрових технологій, а зміну в стилі управління підприємством та застосування нових бізнес-моделей» [49].

Цифрові технології швидко проникають в усі сфери людської діяльності та в усі виробничі процеси, зокрема і в сферу управління людськими ресурсами. Оскільки HR – менеджмент являється сучасною наукою, що стрімко розвивається, вплив цифрової трансформації на її розвиток досліджений недостатньо, як стверджує Коляденко С.В. «Сфера Digital-технологій в управлінні людськими ресурсами сьогодні знаходиться на стадії зародження, що не дозволяє провести об'єктивне і глибоке аналізування наукового визначення HR-Digital» [28].

Під час досліджень технологічних змін у сфері управління людськими ресурсами Г. В. Бей та Г. В. Середа визначають роль людського чинника в полі сучасної цифрової HR-трансформації як «поглиблене використання інтегрованих мобільних додатків та автоматизації процесів управління персоналом, цифрової інтеграції з хмарними сервісами, використання доповненої реальності та штучного інтелекту, використання яких вимагає змін компетентностей як менеджера з персоналу, так і працівників» [4].

Розподіл та зміна зон відповідальності між штучним інтелектом та людиною є ключовою проблемою в трансформації цифрових технологій в управління персоналом. Дж. Берсін визначив, що «штучний інтелект не повинен замінювати людину, лише ті процеси та управлінські завдання, які

людина не може ефективно та швидко виконати, можуть бути йому делеговані» [43].

А. Мануті та П.Д. Де Пальма, відомі експерти в галузі економіки, стверджують, що «під впливом цифрових технологій та глобального використання соціальних мереж ринок праці зазнаватиме змін. Цифрові технології, а саме штучний інтелект та роботизація призведе до автоматизації багатьох завдань та робочих процесів, що може призвести до заміщення певних видів робіт та вимагати перекваліфікації кадрів. Разом з тим виникнуть нові види робіт, пов'язані з використанням цифрових технологій. Це може включати роботу штучного інтелекту, аналітики, кібербезпеки. Цифрові технології змінюють потреби ринку праці в уміннях та навичках. Знання в галузі програмування, аналізу даних, цифрового маркетингу та інших сферах стають все більш важливими для працевлаштування та професійного розвитку. Ринок праці стає більш глобальним, дозволяючи працівникам з усього світу працювати віддалено та співпрацювати через Інтернет» [54].

Віртуальна реальність має значний вплив на процеси добору та навчання персоналу, адже вона кардинально змінює їх, як стверджує Е. Кеннеді – науковець, що займається дослідженнями в галузі віртуальної реальності. Віртуальна реальність надає можливості створювати імерсійні навчальні середовища, де працівники мають можливості проектувати в реальному часі робочу ситуацію, процес чи діяльність організації в цілому, прогнозувати вплив того чи іншого бізнес-рішення на розвиток організації, що є основою для імерсійного навчання. У сфері навчання та професійної підготовки віртуальна реальність використовується для симуляції реальних виробничих процесів. Це дозволяє працівникам навчатися та отримувати практичні навички безпосередньо на робочому місці. Інтенсивне використання віртуальної реальності під час добору персоналу дає можливість проведення віртуальних

співбесід, створення асесмент-центрів та ігрових симуляцій, які допомагають виявити ключові навички та властивості кандидатів.

На думку Ковакович Д., «за допомогою цифрових технологій можуть розроблятися навчальні програми для компаній, які враховують їхні унікальні потреби та стратегічні цілі. Такі програми включають розвиток лідерства, комунікаційні навички, технічну підготовку персоналу» [52].

Машинне навчання стає все більш важливою складовою програм професійного розвитку персоналу, оскільки компанії розуміють потенціал цієї технології для оптимізації бізнес-процесів та підвищення ефективності роботи. До способів використання машинного навчання відноситься «персоналізоване навчання, яке базується на аналізі даних про навчання та виконання завдань співробітників» [50].

Алгоритми машинного навчання можуть допомогти автоматизувати процеси оцінки та аналізу навчальних результатів, включаючи визначення сильних та слабких сторін учасників навчання та рекомендації для подальшого розвитку. Крім цього застосування машинного навчання дозволяє передбачати потреби у навчанні в майбутньому на основі аналізу трендів, змін в бізнес-середовищі та інших факторів. Стало можливим створювати системи автоматичного адаптивного навчання, яка може змінюватися в залежності від відповідей та успішності учасників, щоб максимально ефективно підтримувати їхній професійний розвиток. До відомих дослідників у цій галузі відносять Geoffrey Hinton, Yann LeCun-директора відділу штучного інтелекту у Facebook, Joshua Bengio, Aaron Courville, Ian Goodfellow, які стали авторами книги «Deep Learning», де спільно дослідили способи адаптивного навчання та його вплив на продуктивність праці персоналу. [50]

Проаналізувавши міжнародну практику використання цифрових технологій на систему професійного розвитку персоналу з метою підвищення

ефективності його роботи та нові способи їх використання, які запропонував HR-аналітик Джош Берсін, слід виділити основні напрямки.

Напрямки впливу цифрових технологій на програми розвитку персоналу.

Таблиця 1.3.

Напрямок	Характеристика
1. Зміна напрямку розвитку HR з автоматизації на продуктивність	Слід підбирати методи, що підвищують продуктивність персоналу, налагоджувати внутрішню комунікацію в команді, переходячи з методів управління кадрами на методи управління командами.
2. Використання хмарних сервісів для оптимізації побудови робочого процесу.	Використання сервісів для співробітників, чат-ботів. Наприклад, використання Humana-Systems – системи, що дозволяє формувати усі процеси роботи з персоналом, такі як: оцінка розвитку персоналу, відстеження резюме, організація процесу адаптації та покращення комунікації в команді.
3. Використання цифрових засобів для контролю ефективності.	Додаток Better Works дає можливість постійного контролю ефективності працівника, дає можливості організувати зворотній зв'язок з колегами та з керівником.
4. Використання сучасних автоматизованих систем	За допомогою налаштування системи контролю ефективності Culture AMP можна проводити опитування, складені психологами. Результати ефективності можуть бути оцінені за допомогою опитувань 180° та 360°. За допомогою налаштувань сучасних автоматизованих систем можна відслідковувати окремі виробничі ситуації, отримувати рекомендації з пропозиціями їх вирішення.
5. Широке застосування інтерактивних платформ (LMS)	Таке навчання може бути організоване як з участю наставників так і працівниками самостійно оскільки є можливість обмінюватися контентом між собою за допомогою інтерактивних навчальних платформ, різноманітних інструментів подачі матеріалу (ділові ігри, імерсійне навчання, ШІ), бібліотек контенту (LYNDA, UDACITY, SKILLSOFT), навчальних платформ (LMS, WORKDAY, LITMOS).
6. Використання цифрових інструментів під час підбору персоналу.	Використання чат-ботів для відсіювання невідповідних резюме, для онлайн-інтерв'ю. З'явилися системи відстеження резюме. Одна із таких - Beezy HR. Додаток створює профайл кандидата, куди входить резюме, портфоліо та акаунти в соцмережах.
7. Благополуччя персоналу (Well-being) – один із ключових напрямків HR-менеджменту.	В інноваційних компаніях окрім страхування, навчання та харчування пропагується необхідність дотримання здорового способу життя як основної умови продуктивності праці. За допомогою технологій можна вимірювати рівень активності працівників, фізичні показники за допомогою фітнес-браслетів. Проаналізувавши результати надати рекомендації щодо поліпшення продуктивності.

8. Важливість інформації про персонал.	Дані про працівників такі ж важливі, як і інформація про клієнтів. Використовуючи дані аналітики формуються панелі моніторингу персоналу.
--	---

Примітка. Створено на основі [44].

На сьогоднішній день рівень діджиталізації процесів розвитку персоналу в Україні можна оцінити як початковий, але з потенціалом для подальшого розвитку. На нашому просторі вже досить поширене використання онлайн-платформ для навчання, таких як Coursera, Udemy, а також розвиваються вітчизняні платформи. Це дозволяє компаніям і співробітникам мати доступ до віддалених навчальних ресурсів. Деякі компанії вже використовують електронні системи навчання для свого персоналу (LMS). Однак багато компаній все ще мають обмежені можливості у цій галузі. Великих компаній в Україні починають використовувати аналітику та Big data для аналізу навчальних даних та виявлення потреб у розвитку персоналу, проте цей напрям є досить новим і потребує подальшого вивчення та втілення у життя. Розвиток цифрових технологій та впровадження їх в процеси навчання та розвитку персоналу може допомогти українським компаніям стати більш конкурентоспроможними на ринку праці.

З появою цифрових платформ та систем управління навчанням стало легше долучатися до різноманітних навчальних ресурсів в будь який зручний для працівника час. Це дозволяє компаніям створювати власні навчальні курси, а також використовувати зовнішні ресурси для навчання свого персоналу. З використанням цифрових технологій можна створювати індивідуальні навчальні програми, які врахують потреби та навички кожного працівника. Це дозволяє ефективніше використовувати час та ресурси компанії, виділені на розвиток персоналу. Гральні елементи та ігрові технології можуть бути використані для залучення та мотивації персоналу до навчання.

Аналізуючи цифрові платформи дослідники виділяють основні характеристики: вони дають можливість групам користувачів взаємодіяти між собою, дають можливість користувачам проходити завдання в залежності від їх потреб та рівня знань. Важливою ознакою набуття цифрових компетенцій за допомогою онлайн-платформ є можливість навчатися безпосередньо на робочому місці. Запроваджуючи та використовуючи цифрові технології та інструменти організація отримує чимало переваг, а саме: цифрові технології розширюють можливості працівників, оптимізують їх діяльність, пришвидшують пошук інформації, дають можливості користуватися новітніми досягненнями.

Цифрові платформи та інструменти

Таблиця 1.4

Назва	Характеристика
1. LMS (Learning Management Systems):	Платформи типу LMS, такі як Moodle, Blackboard, Canvas тощо, надають комплексні рішення для організації навчання та оцінювання. LMS - програмне забезпечення для управління навчанням. Вони дозволяють створювати, редагувати та розповсюджувати курси, організовувати розклади та збирати дані про навчання. Вони дозволяють створювати інтерактивні курси, додавати завдання та тести, відстежувати прогрес учнів, та інше.
2. Відео-платформи	Сервіси вебінарів, такі як Zoom, Microsoft Teams, Google Meet, дозволяють проводити онлайн-уроки та тренінги в реальному часі.
3. Сервіси віддаленого навчання	Платформи, які спеціалізуються на віддаленому навчанні, такі як Coursera, Udemy, Khan Academy дають доступ до курсів та тренінгів у різних галузях знань.
4. Системи гейміфікації	Kahoot! або Classcraft, дозволяють створювати ігрові задачі та завдання для навчання, що допомагає залучити працівників та забезпечити більш ефективне навчання.
5. Віртуальна реальність (VR) розширена реальність (AR)	Технології VR та AR можуть бути використані для імерсійного навчання, яке дозволяє персоналу вивчати нові навички та процеси в реальному часі.

6. Соціальні мережі. Mobile Learning Apps	Соціальні мережі, такі як Facebook Workplace, Slack, або Microsoft Teams, можуть бути використані для спільної роботи, обміну знаннями та досвідом, а також для комунікації та зв'язку між колегами. Мобільні додатки можуть допомогти персоналу навчатися в рухому режимі, що особливо корисно для тих, хто часто подорожує або працює поза офісом. Серед них такі додатки для смартфонів та планшетів, як Duolingo для вивчення мов, Elevate для розвитку навичок критичного мислення, або LinkedIn Learning для професійного розвитку
7. Massive Open Online Courses (MOOCs) MOOCs	Це великі відкриті онлайн-курси, доступні для масової аудиторії через Інтернет.
8. Інструменти електронного портфоліо	Електронні портфоліо дозволяють персоналу відстежувати свій прогрес та досягнення в навчанні та розвитку.

Примітка. Складено з джерела Інтернет

Штучний інтелект (ШІ) широко використовується для навчання персоналу. Використання штучного інтелекту в HR-процесах навчання та розвитку персоналу може бути реалізоване в мобільних додатках. Способи використання ШІ:

- персоналізоване навчання: ШІ може аналізувати дані про навчання кожного працівника та рекомендувати індивідуальні курси або завдання, які відповідають їхнім потребам та рівню знань, здійснювати прогнозування навчальних потреб;
- автоматизована оцінка: ШІ може використовувати алгоритми для оцінки навчальних результатів та знань працівників, що дозволяє отримувати об'єктивні результати та швидше виявляти слабкі місця.
- адаптивні навчальні платформи: ШІ може використовувати дані про навчання, щоб налаштувати навчальні програми та курси відповідно до потреб працівників.

Висновки до розділу 1.

В умовах швидкого розвитку цифрової трансформації, що створює нові виклики для компаній та вимагає здатності до швидкої адаптації задля ефективного функціонування організації, постала потреба в пошуках шляхів для отримання конкурентних переваг. Великі успішні компанії зрозуміли, що ключовий стратегічний ресурс - це людський капітал. Саме компетентний та професійний персонал організації здатен забезпечити його стабільний та прогресивний розвиток в умовах мінливого бізнес середовища. Отже, здійснення всебічного розвитку працівників здатне забезпечити компанію потрібною кількістю та якістю кадрів. Розвиток персоналу – це багатокомпонентний процес, що складається з багатьох напрямків, успішна реалізація яких здатна створити працівника, який буде рушійною силою процвітання компанії. Ефективна діяльність HR-відділу в напрямках підбору, адаптації, навчання, оцінювання, мотивації та стимулювання, розвитку лідерства та залученню та утриманню талантів, зниження плинності, заходи з розвитку корпоративної культури, забезпечення умов праці здатна створити колектив, що задовольнятиме потреби організації з одного боку, та потреби працівника – з іншого. Важливим викликом для HR-менеджерів є пошук та застосування інноваційних цифрових методів та інструментів для реалізації програм розвитку персоналу, вибір яких стрімко розширюється в умовах глобального процесу цифрової трансформації. Завдяки цифровізації усіх процесів управління персоналом стало можливим реалізовувати їх за допомогою цифрових технологій, застосунків, а обчислення здійснюються автоматично, що дає можливість уникнути помилок та скоротити витрати часу, чим збільшити ефективність управлінської діяльності. Проте слід відзначити проблему, яка постала внаслідок впливу цифровізації на програми розвитку персоналу – необхідність розвитку цифрових компетенцій як персоналу так і HR-відділу, що є ключовою умовою реалізації цього процесу.

РОЗДІЛ 2. МОНІТОРИНГ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ В СИСТЕМІ ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ

2.1. Цифрові моделі програм професійного розвитку персоналу АТ «Ощадбанк»

З проголошенням незалежності України ощадний банк України був зареєстрований як самостійна банківська установа. У 1999 році був перетворений на відкрите акціонерне товариство «Державний ощадний банк України», скорочено АТ «Ощадбанк».

Організаційна структура АТ «Ощадбанк» - матрична, дворівнева, побудована для ефективного управління контролю та виконання стратегічних завдань банку. Як одна з найбільших фінансових установ України, Ощадбанк має чіткий розподіл функцій на кількох рівнях. До основних елементів структури належать Наглядова рада, Правління, Голова правління, Функціональні департаменти та служби, Внутрішній контроль та аудит. (Додаток А) [33]

На раді правління було представлено нову стратегічну програму до 2028 року. У цій стратегії, що була затверджена наглядовою радою, було виділено три найголовніші напрями: ефективність, подальша модернізація, стійкість. Новий стратегічний документ містить конкретні КРІ – фінансові результати, яких банк повинен досягти, бізнес-план. Було визначено нові цінності:

1. Людяність
2. Україно центризм
3. Підтримка клієнтів

Структура кадрової служби Ощадбанку організована для забезпечення ефективного управління персоналом, розвитку співробітників та дотримання трудового законодавства. Кадрова служба поділяється на ряд основних функціональних підрозділів, що відповідає за окремий напрямок роботи з персоналом. Департамент з управління персоналом (HR-департамент) - це

самостійний структурний підрозділ центрального апарату Ощадбанку, що підпорядковується голові правління банку Сергію Наумову. Він складається з кількох відділів, кожен з яких має специфічні функції.



Рис.2.1. Структура департаменту управління персоналом АТ «Ощадбанк»

Примітка. Складено на основі [1].

Основні напрямки розвитку персоналу затверджуються на засідання наглядової ради та втілюють основні цінності організації, адже людський капітал визначений як ключовий ресурс банку. До них входять заходи для збереження робочих місць, своєчасне забезпечення усіх підрозділів банку персоналом, удосконалення системи винагород, розробка та впровадження програм розвитку лідерського потенціалу, діяльність з розвитку кадрового резерву, турбота про здоров'я персоналу та його ментальне здоров'я, системне навчання персоналу, адаптація та соціалізація ветеранів, автоматизація HR-процесів.

Загальна чисельність працівників Ощадбанку складає 18.000 осіб. Спостерігається збільшення кількості працівників 25-45 років. 35% персоналу - працівники віком від 30 до 40 років.

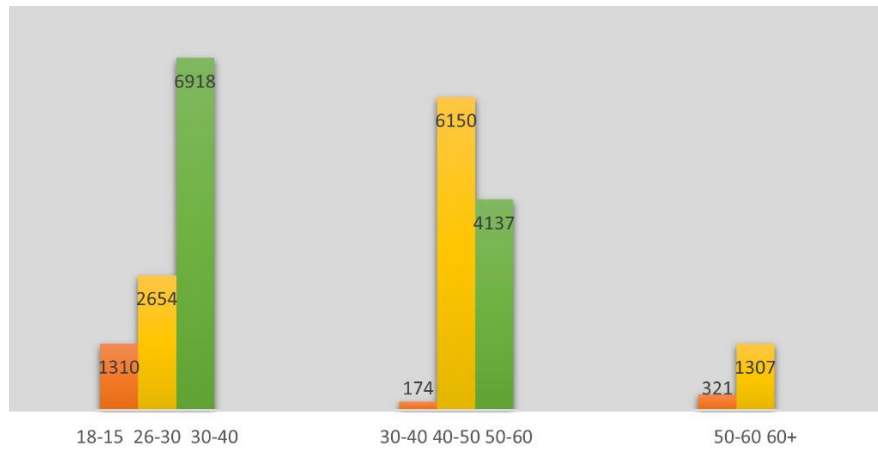


Рис. 2.2. Вікова структура персоналу АТ «Ощадбанк» станом на 01.01.2023р.

Примітка. Складено на основі [1].

Облікова чисельність персоналу протягом 2023 р. зменшилася на 6%. Середньообліковий відсоток плинності кадрів становить 15%. співвідношення співробітників центрального апарату і загальної кількості працівників – 17,5%. За 2023 р. було прийнято 3167 працівників. Слід відмітити, що з 2022 для закриття вакансій на керівні посади банку в пріоритеті є внутрішні кандидати, а саме 58% вакансій заповнені з внутрішнього кадрового резерву.

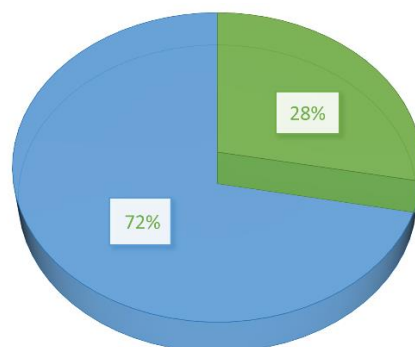


Рис. 2.3. Гендерний розподіл персоналу АТ «Ощадбанк»

Примітка. Складено на основі [1].

Гендерний розподіл працівників АТ «Ощадбанк» складений наступним чином: жінок – 72%, чоловіків – 28%.

Розвиток персоналу в Ощадбанку як і в інших компаніях є важливою складовою роботи з персоналом. Безперервне навчання та підвищення кваліфікації забезпечує компанію висококваліфікованими кадрами, що дає можливість організувати стабільну роботу організації, залишатися конкурентоспроможною. В АТ «Ощадбанк» процес управління персоналом регулюється «Положеннями про кадрову службу (роботу з персоналом) банку», які розробляються та затверджуються на засіданні Правління. В цьому документі визначаються місце та склад кадрових підрозділів, їх повноваження та визначаються роль та відповідальність керівників. Також затверджуються «Посадові інструкції працівників відділу кадрів» та «Положення про найм та погодження персоналу».

Відділ рекрутингу (підбору персоналу) займається пошуком та підбором нових співробітників, співпрацює з агенціями з працевлаштування та займається внутрішніми процесами відбору кандидатів. Згідно з посадовою інструкцією головний спеціаліст з пошуку та найму персоналу повинен забезпечувати безперебійну роботу банку закриваючи вакансії, що виникли на відділеннях. До функціональних обов'язків головного спеціаліста з пошуку та найму персоналу входять:

- пошук та підбір персоналу потрібного фаху та кваліфікації на вакантні посади ТВБВ, інші посади Банку (за потреби);
- обговорення вимог до кандидата з замовником (керівником структурного підрозділу, що ініціює створення заявки), створює портрет кандидата;
- відбір резюме та оцінку відповідності зовнішніх (база резюме) та внутрішніх кандидатів (співробітники банку) вимогам до посади;
- відбір релевантних резюме, первинні співбесіди з кандидатами на вакантні посади;

- комунікація з новоприйнятим співробітником щодо процесу та етапів адаптації, забезпечення інформаційною підтримкою новачка на період адаптації.

Протягом перших 3 місяців роботи нового працівника триває адаптаційний період. Новачок може скористатися інформацією щодо організаційних питань, яка розміщена на порталі у розділі «Співробітники». Протягом першого року роботи в АТ «Ощадбанк» працівників усіх категорій та напрямів роботи охоплені системою навчання. Плануванням та організацією навчання займається Управління навчання та розвитку персоналу. Спеціалісти відділу розробляють навчальні програми для новачків та для решти працівників на основі проведених тестувань. Навчання проводиться дистанційно за допомогою електронної системи навчання. Навчання в АТ «Ощадбанк» поділяється на:

- загальнообов'язкове (обов'язкове для всіх працівників);
- профільне (за функціональним напрямком);
- тренінгове навчання та вербінари.

В Стратегії розвитку Ощадбанку чітко визначений напрямок на розвиток цифровізації послуг, які надаються клієнтам банку з метою досягнення стратегічних цілей діяльності установи. Це формує ряд викликів, пов'язаних з потребою в кваліфікованих кадрах, що матимуть достатній рівень компетенцій для здійснення поставлених завдань. Разом з тим Ощад вважає персонал своїм ключовим стратегічним ресурсом, приділяючи велику увагу його розвитку, здійснюючи ряд заходів по його розвитку, зокрема використовуючи цифрові інструменти в програмах навчання та розвитку персоналу та застосовуючи провідні інноваційні технології в управлінні персоналом загалом. АТ «Ощадбанк» активно розвиває банківський навчальний центр, який займається підготовкою та перепідготовкою персоналу. Центр створює навчальні програми та займається оцінкою професійного рівня працівників згідно з вимогами до їх

посади. Система навчання та розвитку персоналу забезпечує працівників потрібним рівнем професійних компетенцій та знань, банк в свою чергу забезпечується персоналом потрібного рівня кваліфікації. Оскільки забезпечення діяльності банку вимагає працівників відповідної кваліфікації, навчання персоналу проводиться постійно та безперервно з урахуванням можливого виникнення потреб у нових компетенціях внаслідок введення інновацій у процеси здійснення банківської діяльності. Досягнення цих завдань є можливим завдяки створенню необхідних навчальних програми, а також прогнозуванню можливих потреб в персоналі з певними знаннями. Згідно із затвердженим планом навчання на розвитку персоналу Ощадбанк проводить наступні заходи:

- базове навчання працівників ТВБВ. Базове навчання проходять усі працівники, особливо новачки. Воно триває протягом перших 30 днів з моменту прийому на роботу. Навчання відбувається дистанційно. Після проходження навчання працівники складають тестування. Навчання пройшло 1728 працівників. 2098 працівників взяли участь у тренінгах;
- профільні тренінги для працівників ТВТВ для підвищення рівня професійних навичок. Проводиться за професійним спрямуванням. Навчання пройшло 3317 працівників;
- введено шести-модульну програму розвитку кураторів роздрібногo бізнесу та напрямку обслуговування клієнтів преміум сегменту. В навчальних модулях взяли участь 231 куратори;
- введено Програму розвитку преміум-менеджерів для підготовки персоналу для обслуговування клієнтів преміум-сегменту. Взяло участь 86 учасників.

- була створена навчальна програма з сертифікацією з навчання інкасаторів по наданню до медичної допомоги, в якій прийняло участь та отримали відповідні сертифікати понад 600 працівників[1].

Цифрові платформи для управління розвитку персоналу

АТ «Ощадбанк»

Таблиця 2.1

Цифрова платформа	Характеристика
Система дистанційного навчання (СДН)	Навчання, оцінка та розвиток персоналу
Performance Appraisal	Управління ефективністю діяльності працівників
Програма «Наступництво»	Формування внутрішнього кадрового резерву
Програма «Talent Pool»	Розвиток та утримання талантів
Внутрішній портал, пошта, мобільні додатки, програма «Ощад-Family»	Внутрішні комунікації.

Примітка. Складено на основі [1, 33]

Навчання та оцінювання персоналу в АТ «Ощадбанк» проводиться в спеціалізованій електронній системі дистанційного навчання (СДН), яка містить навчальні матеріали, відеоуроки та тренінги. Система може пропонувати створені навчальні програми, адаптовані до потреб кожного співробітника. Складений план навчання та розвитку персоналу забезпечує отримання необхідних базових та спеціальних компетенцій працівників банку, які зможуть підвищити продуктивність своєї праці та ефективно виконувати поставлені банком завдання. Навчання відбувається на постійній основі, у вигляді навчальних модулів, після проходження яких працівники проходять

тестування. Станом на 2023 рік проведено 371949 тестувань та 193 тематики, було опротестовано 17962 працівника. Система дистанційного навчання (СДН) інтегрована з системою управління талантами, а результати тестувань впливають на процес планування кар'єри та оцінку результатів діяльності працівника. Однією із важливих переваг застосування СДН в програмі розвитку персоналу Ощадбанку є забезпечення мобільності процесу навчання, що дає можливість охопити процесом навчання усіх працівників банку, оскільки вони можуть проходити модулі та здавати тести в будь якому місці та в зручний для них час. Саме використання цього інструменту цифровізації забезпечує ефективність навчання та задовольняє потребу банку в кваліфікованих кадрах.[1]

До послуг працівників банку було впроваджено електронну бібліотеку «Альпіна Діджитал», де розміщена література в цифровому форматі. За допомогою цього сервісу працівники можуть займатися самоосвітою, знаходити необхідну інформацію професійного спрямування та бути проінформованими стосовно найновіших ініціатив в діяльності банку. Доступ до бібліотеки отримують усі працівники Ощадбанку.

Також створена та введена в дію платформа для створення індивідуальних планів розвитку «Стадідайв IDP», де за результатами тестування складають навчальні програми для талановитих працівників з метою їх розвитку та просуванню на вищі посади банку, таким чином формуючи внутрішній резерв кандидатів.

Для аналізу ступеня відповідності персоналу робочим місцям, які вони займають та продуктивності їх діяльності проводиться процес оцінювання персоналу, яким в АТ «Ощадбанк» займається Відділ оцінки та розвитку персоналу. Менеджерами відділу розробляються автоматизовані системи оцінювання, які дозволяють оцінити роботу персоналу. А саме:

- створюють перелік компетенцій для кожної посади;
- формують профілі працівників, що дає можливість проводити оцінку ефективності персоналу;
- створюють тестування для оцінювання компетенцій персоналу, безпосередньо проводять ці тести і зберігають їх результати для порівняння з аналогічними показниками (наприклад, в наступному році), оцінюють вдоволеність керівництва, колег і клієнтів (метод оцінки персоналу «180/270/360 градусів»);
- створюють і зберігають підсумки проведених співбесід, а також багато іншого.

Атестація в банку проводиться двічі на рік. Служба проводить підсумки атестації на передає результати для прийняття наступних кадрових рішень. Для проведення атестації створюється комісія, в якій беруть участь представники правління банку, керівники кадрової служби та юридичного відділу. Ефективність атестації залежить від змісту анкети та від технології проведення атестаційних заходів. Для порівняння результатів атестації проводяться порівняння з попередніми показниками. Також беруть до уваги можливу зміну обов'язків працівника протягом періоду між атестаціями. Результати процедури оцінювання працівників дають інформацію, необхідну відділу розвитку персоналу для формування індивідуальних планів розвитку, створення навчальних груп та рекомендацій стосовно можливої ротації та кар'єрного просування працівників. Процедура оцінювання працівників за допомогою різних методик відбувається протягом усього періоду роботи працівника з метою фіксування рівня компетентності та формування індивідуальних планів розвитку працівника, що стимулює персонал до постійного удосконалення

своїх вмінь та навичок, самонавчання, а також дає можливість працівнику досягати кар'єрного зростання.

В АТ «Ощадбанк» діє внутрішній корпоративний портал – цифровий інструмент, що являється внутрішньою банківською мережею. Усі працівники мають доступ до цієї мережі, де вказана уся інформація стосовно діяльності банку, усіх структурних підрозділів. Тут є уся необхідна інформація про компанію, перелік усіх працівників. Кожен працівник має свій персональний акаунт, що дає можливість працювати в системі банку. В Ощадбанку діє система електронного документообігу, що полегшує роботу персоналу та пришвидшує вирішення робочих завдань. Крім того, використання порталу, системи електронного документообігу та електронного підпису дає можливість організувати дистанційну роботу працівника, якщо є така необхідність.

В часи викликів у банківській галузі, де значних успіхів та ефективного функціонування банку можна досягти лише за умови широкого використання інструментів цифровізації як в основних виробничих процесах так і в галузі управління персоналом, Ощадбанк приділяє велику увагу забезпеченню продуктивності та ефективності роботи працівників та моніторингу результатів їх праці. Для того, щоб забезпечити можливість визначення та оцінки особистого внеску кожного працівника у досягнення поставлених цілей та завдань установи, банк запровадив інноваційну систему – Систему управління ефективністю діяльності працівників Performance Appraisal. Було успішно проведено пілотний проект. Ця система передбачає об'єктивну та комплексну оцінку результатів діяльності працівників, їх особистий внесок у загальні результати свого структурного підрозділу та банку загалом. За допомогою цієї системи стало можливим проаналізувати та оцінити зв'язок особистих результатів роботи та матеріального заохочення. Також є можливість оцінити ефективність мотиваційної політики банку та її вплив на результативність праці

персоналу. Управління ефективністю є основною діяльністю, метою якої є постійне управління та підвищення продуктивності для підтримки бізнес-стратегії, досягнення довгострокових цілей та забезпечення розгляду питань включно з проведенням заходів з уникнення конфліктів інтересів.

В Ощадбанку було впроваджено програму розвитку кар'єри «Наступництво», мета якої полягає в системній підготовці кадрового резерву топ-рівня з працівників банку. На засіданні Наглядової ради був затверджений порядок наступництва та список з 25 наступників. Вмотивовані та талановиті працівники відбираються та проходять навчання, за результатами якого найуспішніші формують кадровий резерв топ-рівня, представники якого закривають вакансії керівників. Подібна практика застосовується багатьма великими світовими компаніями і є виправданою, адже тільки працівник, який пройшов усі сходи кар'єрного зростання в компанії, може зайняти керівні посади та ефективно займатися управлінською діяльністю, оскільки знає специфіку функціонування компанії, особливості її корпоративної культури.

В АТ «Ощадбанк» проводяться заходи з розвитку талантів задля залучення та утримання їх в компанії. Створена програма «Talent – Pool», що здійснює розвиток персоналу з метою удосконалення їх знань на навичок, створення працівників середньої та вищої ланки управління з внутрішньої бази кандидатів. Таким чином визначають талановитих працівників та дають їм можливість для розвитку та кар'єрного зростання. Працівник подає заявку, її підтверджує керівник, після цього працівник проходить дистанційне навчання – систему модулів. Після проходження кожного модуля працівники проходять тестування та переходять на інший етап навчання. Впровадження цієї програми мотивує талановитих та здібних працівників, адже вони бачать перспективи свого розвитку в установі.

За даними спостережень керівників відділень та кураторів напрямків спостерігаються зміни в емоційному стані персоналу, які можна пов'язати із психологічною напругою внаслідок військових дій, тривогами та блекаутом. Ця інформація також підтверджується від час бесід зі звільненими працівниками. Внаслідок цього з метою уникнення плинності кадрів та збереження ментального здоров'я працівників виникла потреба в організації заходів психологічної підтримки та допомоги. Для цього в навчальні плани було введено психологічні тренінги та тестування, було проведено серію онлайн-лекцій з психологом, в якому взяли 2200 учасників, а на корпоративному порталі створено розділ «Лекції з психологом», а у штат банку було прийнято психотерапевта.

Для підтримки програми «Без бар'єрів» Ощад впровадив програму з комунікативної безбар'єрності для того, або працівники банку могли відповідати стандартам обслуговування людей з інвалідністю та іншими функціональними порушеннями. Введення нових стандартів відбувся через проект спеціалізованого навчання, що було проведено в межах електронної системи навчання персоналу, на якому менеджери вдосконалювали комунікативні навички. За результатами цього навчання були розроблені навчальні матеріали для подальшого їх введення в розділ обов'язкових для усіх працівників банку через систему дистанційного навчання.

Компанія Ощадбанк активно використовує соціальні мережі для комунікації персоналу. Зокрема, створено канал «Ощад-Family» в межах програми «Благополуччя команди» (Well-being), де проводиться комунікація та планування заходів спільноти для покращення фізичного, ментального здоров'я колективу та здійснюється підтримка позитивного психологічного клімату компанії.

2.2. Оцінка цифрових компетентностей персоналу АТ «Ощадбанк»

Оцінка цифрових компетенцій в компанії є важливою складовою оцінювання персоналу, особливо в умовах цифрової трансформації та введення цифрових інструментів як в процеси діяльності організації, так і в процеси управління людськими ресурсами. Процес оцінки цифрових компетенцій дає можливість визначити рівень знань персоналу та готовності його працювати з інноваційними технологіями, а також виявити прогалини в уміннях та навичках. Результати оцінювання можуть бути використані з метою планування програм навчання з метою удосконалення цифрових компетенцій персоналу.

Метою оцінювання цифрових компетенцій персоналу в є встановлення рівня володіння знаннями та навичками користування цифровими інструментами як на робочому місці, так і в повсякденному житті. Завдяки встановленим результатам можна оцінити ефективність праці кожного працівника, а також скласти навчальні плани по удосконаленню компетентностей персоналу, чим значно підвищити якість їх праці.

«Цифрові компетенції – це сукупність знань, здібностей, особливостей характеру та поведінки, які необхідні для того, щоб людина могла використовувати ІКТ та цифрові технології для досягнення цілей у своєму особистому або професійному житті» [29].

Основні цифрові компетенції

Таблиця 2.1

Сфера компетентності	Компетенція
Базові цифрові навички	Використання пристроїв, мобільних засобів комунікації, вміння користуватися цифровими пристроями для власних потреб.
Використання базового програмного забезпечення цифрових інструментів	Застосування основного програмного забезпечення, навички роботи з операційними системами, онлайн-сервісами, файлами, інтернетом
Вміння шукати та опрацьовувати цифрові дані	Аналіз, порівняння, та оцінка джерела даних, вміння оцінювати на перевіряти інформацію
Управління даними та цифровим контентом	Зберігання та обробка даних.
Задоволення особистих потреб за допомогою технологій	Використання цифрового простору та технологій для споживання, організації життя
Комунікація	Вміння організувати взаємодію використовуючи цифрові технології, засоби цифрового зв'язку
Обмін даними	Використання цифрових технологій для обміну даними та цифровим контентом. Знати методи посилення.
Співпраця за допомогою цифрових технологій	Застосовувати цифрові інструменти для створення та обміну знаннями
Мережевий етикет	Знання правил спілкування в мережі
Створення та розробка цифрового контенту	Створювати та редагувати контент за допомогою цифрових інструментів, вміння його редагувати
Авторське право та ліцензії	Знати способи поширення способи поширення даних, розуміти механізми захисту авторського права
Програмування. Творче використання цифрових технологій	Планувати та розробляти інструкції для обчислюваних систем для вирішення завдання. Створення знань та інноваційних продуктів.

Примітка. Складено на основі [35].

До основних компетентностей, якими повинен володіти працівник входить ряд обов'язкових вмінь, якими повинна користуватися людина в умовах цифровізації суспільства. Автор Струтинська І. віділяє наступні рівні цифрової грамотності людського капіталу:

- Низький рівень – вміння виконувати прості задачі, вміння користуватися Viber, Skype, Email, Word, Instagram, You Tube, тобто користування тими цифровими інструментами, які не вимагають спеціальних знань.
- Базовий рівень – володіють базовими цифровими навиками відповідно до потреб. Це початкові знання Google doc., використання соціальних мереж та платформ на рівні професійного користувача.
- Середній рівень – Працівники вміють користуватися та застосовувати цифрові інструменти різної складності, володіють базовими навичками в сфері SMM, SEO, CRM, 1С.
- Високий рівень – компетентні працівники володіють високими знаннями та компетенціями та використовують цифрові інструменти складного рівня, а саме: Google Doc, Google Analytics, CRM-Systems, 1С, BRM-систему для моделювання та автоматизації бізнес процесів, інструменти для аналітики бізнесу, програм для планування ресурсів, цифрові системи для навчання персоналу.
- Експертний рівень – фахівці, що володіють високим рівнем компетенцій, розробляють нові цифрові інструменти, надають консультаційні послуги. [38]

В банківській сфері конкурентоспроможність установи напряму залежить від цифровізації процесів діяльності банку, що формує одне із головних завдань роботи HR-департаменту – формування високого рівня цифрових компетенцій

персоналу. Процес цифрової трансформації відбувається і в сфері управління персоналом. Реалізація цього процесу напряму залежить від цифрової компетентності як працівників так і HR-відділу. З метою встановлення готовності персоналу до процесу цифровізації, рівня його компетентності та прогнозування необхідного навчання для досягнення цілей стратегічного напрямку цифрової трансформації проводиться процедури оцінювання цифрових компетенцій персоналу.



Рис. 2.5. Етапи оцінки цифрових компетенцій.

Примітка. Складено автором самостійно.

На етапі визначення ключових компетенцій визначаються основні цифрові компетенції, які є необхідними для працівників банку задля ефективного виконання своїх обов'язків, працюючи в банківській сфері, а саме навички роботи з банківськими інформаційними системами, знання з кібербезпеки, вміння працювати з та аналізувати великі об'єми даних, а також розуміння особливостей роботи з технологіями автоматизації банківських операцій. На другому етапі проходить створення моделей компетенцій за посадами та ролями, оскільки кожна посада вимагає конкретного набору цифрових вмінь. Зокрема, для менеджера по роботі з клієнтами необхідною є знання особливостей роботи з CRM системою. На третьому етапі оцінювання проходить власне оцінювання. Воно проводиться за допомогою тестів в системі

дистанційного навчання банку. Тестування проходять усі працівники банку. Це дозволяє оцінити як теоретичні знання персоналу, так і практичні вміння застосовувати знання в повсякденній діяльності на робочому місці.

Одним із найважливіших етапів оцінювання є моніторинг результатів та зворотній зв'язок з персоналом, що проходив процедуру оцінювання. За результатами тестувань працівники отримують зворотній зв'язок з конкретним аналізом щодо реального стану своїх цифрових компетенцій та рекомендаціями стосовно шляхів їх покращення. Оцінювання дає можливість банку визначити потребу в навчанні та розвитку цих навичок. На основі результатів оцінки розробляє програми навчання для підвищення рівня цифрових компетенцій працівників у вигляді онлайн-курсів та тренінгів.

В АТ «Ощадбанк» до основних кваліфікаційних вимог до працівника входить наявність вищої освіти у сфері банківської справи, а також під час найму вважається бажаним попередній досвід роботи працівника у фінансовій установі. Тому при прийнятті на роботу нового працівника передбачається, що він володіє основними цифровими вміннями, які йому будуть необхідні у подальшій діяльності. Оцінка цифрових компетенцій відбувається під час співбесіди з метою встановлення рівня володіння цифровими інструментами, які будуть необхідні під час роботи в банку. Також кандидат виконує тестове завдання, яке йому надсилає на пошту рекрутер, за результатами якого робиться висновок щодо рівня цифрових знань. Під час затвердження на посаду керівник проводить співбесіду, де також проводиться перевірка цифрових компетенцій. Якщо під час виконання своїх функціональних обов'язків у працівника виникають питання, що стосуються застосування цифрових технологій та інструментів, йому допомагають колеги на робочому місці. Застосовується наставництво як метод навчання персоналу для вирішення проблем, що

виникають під час робочого процесу внаслідок недостатнього рівня цифрових знань у працівника.

Загалом можна зробити висновки, що в АТ «Ощадбанк» недостатня увага приділяється оцінці саме цифрових компетенцій персоналу, оскільки передбачається, що працівники володіють достатніми навичками, які будуть необхідні для виконання функціональних обов'язків.

Висновки до розділу 2.

Проаналізувавши діяльність Департаменту кадрів та розвитку персоналу АТ «Ощадбанк» слід зазначити, що компанія приділяє значну увагу забезпеченню безперервного професійного розвитку свого персоналу. Проводиться постійне навчання персоналу із використанням інноваційних технологій, які реалізуються завдяки створенню Системи дистанційного навчання. Навчання проводиться із застосуванням методу мікронавчання, а саме створена система модулів, після проходження яких персонал проходить процедуру оцінювання ефективності засвоєння навчального матеріалу. Значну увагу приділяють процесу адаптації нових працівників з метою підвищення ефективності та скорочення часу, необхідного новому працівнику для здійснення продуктивної діяльності. Створено систему управління ефективністю діяльності працівників Performance Appraisal, яка забезпечує комплексне оцінювання результатів діяльності персоналу та оцінює їх особистий внесок в діяльність компанії. Також створена платформа для формування індивідуальних планів розвитку «Стадідаїв IDP», де за результатами тестування складають навчальні програми для талановитих працівників з метою їх розвитку та просуванню на вищі посади банку, таким чином формуючи внутрішній резерв кандидатів. Програма «Talent – Pool» здійснює розвиток персоналу з метою удосконалення їх знань на навичок, створення внутрішньої бази кандидатів. Велика увага надається підтримці психологічного та емоційного стану персоналу – психологами проводяться лекції та тренінги.

Отже слід зазначити, що АТ «Ощадбанк» успішно реалізовує процес цифрової трансформації, який затверджений в стратегії розвитку. Задля реалізації цього процесу банк безперервно проводить навчання та розвитку персоналу, використовуючи інноваційні технології та інструменти.

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ В ЦИФРОВУ ДОБУ

3.1. Інноваційна модель системи професійного навчання персоналу.

Інноваційна модель системи професійного навчання персоналу формується та застосовується сучасними компаніями задля забезпечення своїх потреб у висококваліфікованих кадрах. Такі організації розуміють, що персонал компанії є ключовим ресурсом, що забезпечить їх конкурентоздатність та досягнення стратегічних цілей. Саме тому слід ретельно розвивати систему розвитку працівників з використанням сучасних технологій та цифрових засобів, охоплюючи усі напрямки HR-процесів.

Сучасна модель безперервного навчання персоналу орієнтована на динамічний розвиток працівників, швидку та ефективну адаптацію до нових викликів та на заохочення та стимулювання до постійного професійного та особистісного удосконалення. Досягти успіху в цьому процесі можна використовуючи різноманітні інноваційні методи та цифрові технології, інтерактивні методи навчання та індивідуальний підхід для досягнення максимальної ефективності процесу розвитку. Важливе значення мають мотиваційні заходи та стимулювання працівників, адже вони повинні розуміти як успішні результати проходження навчальних програм та інших заходів впливатимуть на місце чи посаду, яку вони займають чи на рівень заробітної плати. Окрім цього, інноваційна модель повинна бути адаптивною, тобто такою, що може змінюватися відносно вимог середовища, оскільки ціллю її функціонування є формування кваліфікованого людського ресурсу, що здатен забезпечити стабільний розвиток організації.

Серед переваг інноваційної моделі професійного навчання персоналу слід виділити:

- забезпечення швидкої адаптації персоналу до нових потреб у знаннях, отримання нових компетенцій. За допомогою цифрових платформ для навчання таких як LMS працівники можуть отримувати нові знання та навички, що забезпечить компанії швидке реагування та на зміни ринку та потреб клієнтів;
- підвищення ефективності роботи персоналу, адже працівники, які постійно навчаються та вдосконалюють свої компетенції, працюють продуктивніше та допускають меншу кількість помилок;
- підвищення рівня залученості, адже відчуваючи підтримку та зацікавленість у своєму розвитку, працівники стають більш вмотивованими до досягнення особистих та корпоративних цілей;
- завдяки використанню сучасної моделі підготовки та безперервного розвитку персоналу організація має можливість швидше впроваджувати інновації та підтримувати конкурентоспроможність.

Інноваційна модель системи професійного навчання персоналу складається з ряду компонентів.

Індивідуальні навчальні плани персоналу. Сучасна модель передбачає створення індивідуальних планів навчання для персоналу, яка ґрунтується на оцінці рівня компетенцій, кар'єрного розвитку та особистих планів працівника стосовно свого розвитку. Це дає можливість працівнику отримати потрібні йому знання та навички, які сприятимуть його розвитку та підвищенню продуктивності його роботи.

Використання цифрових платформ та інших цифрових інструментів для навчання та розвитку персоналу. Використання систем управління навчанням (LMS) надають співробітникам доступ до великого набору навчальних інструментів, матеріалів, відео курсів, симуляторів. Забезпечує швидкість та точність проведення процедур оцінювання результатів навчання. Також вони забезпечують мобільність навчання, дають додаткові можливості у виборі місця

та часу для навчання, що сприяє встановленню балансу між роботою та навчанням.

Мікронавчання. Суть цього навчального методу полягає у розділенні навчального матеріалу на сегменти – модулі, які можна швидко та ефективно проходити. Цей метод дозволяє персоналу планомірно проходити навчальні модулі, без відриву від робочого процесу, а також дає можливість відстежувати результати навчання за кожним модулем, корегувати їх, що дозволяє організувати ефективний навчальний процес.

Інтерактивне навчання практичного спрямування. Інтерактивні методи навчання, такі як симуляція, гейміфікація, кейс-навчання, допомагають проводити навчання по напрацюванню практичних навичок поведінки в реальних робочих ситуаціях. Наприклад, за допомогою VR можна розвивати навички роботи з клієнтами, алгоритми реагування на конфлікти. Цей підхід максимально наближує навчання до реальних умов роботи та моделює варіанти вирішення реальних робочих завдань.

Менторство та коучинг. Інноваційна модель включає в себе соціальне навчання, під час якого працівники мають можливість обмінюються досвідом, використовуючи внутрішні канали комунікації, корпоративні соціальні портали. Це сприяє розвитку комунікацій між відділами та департаментами. Великого значення надають і навчання на робочому місці, використовуючи метод наставництва та коучингу.

Оцінка та зворотній зв'язок. Інноваційна модель передбачає гнучкість та адаптивність до змін в бізнес-середовищі на надання персоналу нових компетенцій, які з'являються за вимогами цих змін та викликів. Цього можна досягти шляхом використання адаптивного навчання, що налаштовує зміст навчання під індивідуальний рівень знань та успішність у засвоєнні нових знань кожного працівника. Для цього слід проводити процедури оцінювання

знань персоналу з метою їх корегування. Зворотній зв'язок дає можливість працівнику бачити свій прогрес та корегувати процес навчання.

Розвиток культури безперервного навчання та розвитку. Для успішного функціонування інноваційної моделі важливо розвивати культуру безперервного розвитку, який повинен сприйматися персоналом як невід'ємна частина робочого процесу. Цього можна досягти за допомогою заохочень та заходів стимулювання персоналу, обговорення оцінки навчання. Також рекомендується введення результатів оцінювання працівників у систему КРІ та інші системи оцінювання ефективності та продуктивності праці персоналу. Інноваційна модель підготовки та безперервного професійного розвитку персоналу.



Рис. 3.1. Інноваційна модель професійного навчання персоналу.

Примітка. Складено на основі [6, 2]

Проаналізувавши процес розвитку персоналу в АТ «Ощадбанк» та його складові, слід зазначити, що Департамент по роботі з персоналом активно займається розвитком, навчанням та мотивацією працівників, використовуючи

у цій діяльності сучасні практики та засоби. У 2015-2016 році Ощад провів ребрендинг, який повністю змінив підходи як до якості та способів надання послуг, розвиваючи та розширюючи перелік цифрових послуг, впроваджуючи он-лайн сервіси, так і змінив підходи до процесів управління персоналом, використовуючи сучасні практики та новітні технології у HR-процесах. Ощад продовжує свою діяльність з впровадження цифровізації своїх послуг, яка закріплена у стратегії розвитку установи. Це в свою чергу вимагає персоналу з високими знаннями в галузі цифрових технологій. Банк свідомо розвиває свій персонал у цьому напрямку, щоб забезпечити ефективність своєї діяльності та продовжувати розвивати свій пакет цифрових послуг. Для досягнення цієї мети керівництво банку в особі департаменту з розвитку персоналу застосовує свою інноваційну модель підготовки та безперервного професійного навчання персоналу. Вона складається з таких компонентів.

1. Навчання, оцінка та розвиток персоналу - Система дистанційного навчання (СДН).
2. Управління ефективністю діяльності працівників - Систему управління ефективністю діяльності працівників (Performance Appraisal).
3. Формування внутрішнього кадрового резерву – Програма «Наступництво».
4. Розвиток та утримання талантів – Програма «Talent Pool»
5. Система комунікації – Внутрішній портал, пошта, мобільні додатки, програма «Ощад-Family».
6. Корпоративна культура – Кодекс корпоративної етики, розвиток культури безперервного навчання.
7. Мотивація та стимулювання персоналу – система премій, надбавок до основної заробітної плати, KPI.

Департамент з розвитку та адаптації сформував інноваційну модель безперервного професійного навчання персоналу, використовуючи практики успішних інноваційних компаній в банківській галузі. Важливе місце приділяють індивідуальному підходу до навчання, розвитку культури безперервного навчання, проведенню різних мотиваційних заходів. Для досягнення поставленої мети широко застосовуються інноваційні методи та цифрові інструменти, готуючи персонал до можливих впровадження нових цифрових послуг. Для цього працівники постійно проходять тестування з метою формування індивідуальних програм розвитку задля задоволення потреб як компанії так і працівника.



Рис. 3.2. Інноваційна модель системи професійного навчання АТ «Ощадбанк»

Примітка. Складено на основі [1, 33]

Підсумовуючи, треба зазначити, що HR-департамент застосовує різноманітні методи навчання персоналу в Ощадбанку, а процес розвитку та навчання триває безперервно. Оскільки банк являється структурою, яка постійно розвивається, впроваджує інноваційні технології, продукти та послуги для задоволення потреб клієнтів, Ощад постійно розвиває свій людський капітал, готуючи потрібний рівень професійних та компетентних працівників, що здатні адаптуватися до викликів, що можуть з'явитися в процесі майбутніх змін в діяльності банку, розширенні пакету послуг банку та впровадженні нових програм та ініціатив.

3.2. Перспективи використання існуючих цифрових програм професійного розвитку персоналу

Цифрова трансформація надає величезні та нескінченні можливості для розвитку усіх процесів людства. Зокрема, поява нових цифрових явищ та рішень, винайдення нових продуктів - це процес, який стрімко розвивається та швидко починає використовуватися людством в усіх галузях його діяльності. Усі сфери людської діяльності зазнали змін та продовжуватимуть змінюватися за рахунок застосування цифрових інновацій. Та слід розуміти, що разом із необмеженими можливостями цифровізація несе і ряд викликів, з якими людству доведеться змінюватися також.

Сфера управління людськими ресурсами зазнала значних змін під впливом активного розвитку ІІІ, впровадженню цифрових платформ, додатків та іншого. ІІІ значно вплинув на процес зайнятості – адже внаслідок автоматизації великої кількості робочих місць працівники залишаються без роботи, глобалізація цього явища викликає занепокоєння серед вчених. Згідно зі звітом McKinsey, до 2023 року приблизно 375 мільйони робочих місць будуть автоматизовані. Хоча паралельно з цим створюються нові робочі місця та

професії, наприклад спеціаліст зі ІІІ, проте вони не зможуть покрити створений дефіцит робочих місць. [60]

За допомогою штучного інтелекту компанії генерують більше прибутку, але ІІІ несе численні загрози працівникам. «Належна освіта та професійна підготовка є ключем до забезпечення того, щоб майбутня робоча сила отримувала хорошу оплату та насолоджувалася високою якістю життя. Технічний прогрес, про який ми знаємо вже давно, є двигуном нерівності. Великою врівноважуючою силою є освіта» [45].

Проте цифровізація пропонує і ряд можливостей за допомогою створенню нових продуктів та докорінно змінює організацію, управління, якість та способи ведення робочого процесу. Зокрема, з'явилися зміни в організації робочого місця. Завдяки хмарним сервісам можна об'єднати на використовувати свої цифрові інструменти на основі Saas, об'єднавши їх в один офісний продукт за допомогою хмарного сервісу. В склад цього офісного продукту можуть входити електронна пошта, додатки обміну інформацією та комунікації, система електронного документообігу. [41]

Цифровізація забезпечує гнучку форму зайнятості, що широко цінують працівники молодого покоління, адже за допомогою цифрових інструментів віддалена робота стає все більш популярною, за допомогою цифрових сервісів стає можливим працювати якнайкраще не залежно від фізичного місця перебування працівника, а це дає змогу збалансувати роботу та вільний час. З'являються нові нетрадиційні форми зайнятості, де відсутні графіки роботи, прив'язка до локації та регулювання робочого процесу. [47]

Серед ключових можливостей цифровізації в сфері управління персоналом ключову роль відіграє створення автоматизованої системи управління персоналом HRM – Human Resource Management System. Це інформаційна система, яка спрощує усі HR-процеси: аналітику, документообіг, звітність,

навчання та розвиток персоналу. Найпопулярніші серед них вважаються PeopleForse, Micrisoft Viva, BambooHR, WorkDay, Workable, CakeHR, Sage HR, Zoho People, OrangeHRM, HiBob. Усі вони інтегруються з соцмережами та порталами з пошуку роботи. [32]

Використання таких цифрових інструментів як Smart-технології дають можливість аналізувати продуктивність працівників, за допомогою портативної робототехніки вимірювати рівень втоми та стан здоров'я працівника, проводити аналіз мозкової активності працівника з метою визначення найбільш продуктивного робочого часу.

Створені цифрові програми для розвитку та навчання персоналу мають великий потенціал для розвитку та покращення ефективності їх застосування. До основних перспектив їх впровадження в процес управління персоналом є організація доступного навчання, яке може бути організоване з урахуванням особливих потреб персоналу. Навчання за допомогою дистанційної форми не прив'язує до місця та часу проведення навчання, що може бути корисним для організації навчання для команд, учасники яких знаходяться на різних локаціях. Розвиток навчальних платформ забезпечить різноманіття навчальних курсів по спрямуванню та змісту, їх доступність сприятиме популяризації самонавчання та призведе до зросту інтелектуального потенціалу персоналу. Широке використання ШІ для навчання працівників сприятиме проведенню більш точного аналізу рівня знань працівника та його потреб у навчанні, а тестування визначить рівень засвоєння знань, що призведе до поглиблення індивідуалізації навчання. Це дасть можливість створювати індивідуальні навчальні плани та перетворить систему навчання на більш ефективну.

Слід зазначити, що ШІ значно впливає на процеси пошуку та підбору персоналу. За його допомогою можна робити попередній відбір резюме. Інструменти ШІ здатні відслідковувати та аналізувати поведінку кандидата під

час проходження співбесіди. За допомогою ШІ створюють тестування та перевіряють їх результати. За допомогою чата GPT створюють текст та візуальний контент вакансії, можна створити коротке відео для знайомства кандидата з компанією. Налаштувавши інструменти ШІ можна відстежувати появу нових релевантних кандидатів та аналізувати їх резюме, що значно скорочує витрати часу рекрутера. До таких інструментів відносять Copilot, Leonardo, NightCafe, Playground, Loom.

Гейміфікація та цифрові інструменти симуляції продовжують удосконалюватися. Це призводить до створення реалістичний умов навчання. Працівники, що пройдуть це навчання будуть підготовлені, а організація уникне помилок. З розвитком та впровадженням HRMS в систему управління персоналом, спростяться усі аналітичні процеси та налаштування роботи з персоналом будуть легкими та точними. Автоматизація процесів навчання та розвитку призведе до розвитку культури безперервного навчання серед працівників, адже доступність процесу навчання, наповнення його змісту мотивуватиме працівників підвищувати свою кваліфікацію та розвиватися.

Існуюча система навчання персоналу являє собою систему, що може змінюватися та адаптуватися до потреб у навчанні, це означає, що можна доповнювати зміст навчання та проектувати нові методи його впровадження, змінювати форму навчання наприклад з індивідуальної та групову, що сприятиме розвитку комунікації між працівниками, стимулюватиме їх до спільного пошуку вирішення завдань, формуватиме команду на тренуватиме вміння та навички командної роботи.

Аналізуючи перспективи використання існуючих цифрових програм АТ «Ощадбанк», слід зазначити, що СДН банку є гнучкою, що дає можливості змінювати та наповнювати її потрібними курсами для задоволення потреб працівників та забезпечення їх стабільного розвитку. Разом з тим банк

отримуватиме персонал з необхідним рівнем знань та навичок, що забезпечить його ресурсом для стійкого розвитку та впровадження нових продуктів.

Система управління ефективністю діяльності працівників (Performance Appraisal) слугує індикатором продуктивності праці персоналу банку. Результати ефективності праці персоналу формують мотиваційну політику Ощадбанку та вказують на можливі прогалини в діяльності працівника, що дають можливість своєчасному реагуванню та забезпечують механізм уникнення ризиків.

Система комунікації – внутрішній портал, пошта, мобільні додатки, програма «Ощад-Family» розвиваються та удосконалюються, доповнюються новими способами ведення цифрової комунікації, які дають можливість обмінюватися інформацією, розвивають навички командної роботи, пришвидшують вирішення робочих завдань та зміцнюють корпоративну культуру Ощадбанку.

Перспективи розвитку цифрових програм АТ «Ощадбанк»

Таблиця 3.1

Цифровий інструмент	Характеристика
Система дистанційного навчання (СДН)	Навчання, оцінка та розвиток персоналу. Доповнення змісту навчання, додаткові курси, нові форми навчання, застосування новітніх цифрових продуктів в процесі навчання. Використання ІІІ для оцінювання та прогнозування потреб у навчанні. Використання VR , AR технологій.
Програма «Наступництво»	Формування внутрішнього кадрового резерву. Використання сучасних цифрових інструментів для навчання, розвитку та мотивації.

Програма «Talent Pool»	Розвиток та утримання талантів. Використання нових інструментів для навчання та розвитку, гнучкість системи навчання. Розвиток в напрямку індивідуалізації навчання та кар'єрного зростання.
Система комунікації	Внутрішній портал, пошта, мобільні додатки, програма «Ощад-Family». Використання різноманітних засобів внутрішньої комунікації, їх розвиток та розширення ряду додатків, що використовуються.

Примітка. Складено автором на основі [1, 33]

Отже, підсумовуючи, варто зазначити, що з огляду на швидкий та динамічний процес розвитку цифрових методів та інструментів, адаптацію їх до бізнес середовища, людство все ширше використовуватиме інноваційні технології в усіх сферах свого життя. Цей процес відбуватиметься і в сфері управління людськими ресурсами, що дасть HR-менеджерам широкій вибір засобів та інструментів, які підвищать ефективність усіх процесів в сфері розвитку персоналу. Інноваційні технології інтегруватимуться в існуючу систему навчання та розвитку персоналу, що значно підвищить ефективність навчання та позитивно впливатиме на продуктивність праці, а отже організація отримає висококваліфікований персонал з високим рівнем інтелектуального розвитку. Єдиною умовою для забезпечення цього процесу є постійний моніторинг нових продуктів, платформ та цифрових інструментів та інтегрування найбільш ефективних в існуючу систему розвитку персоналу в організації що, в свою чергу вимагає високого рівня цифрової компетентності HR-відділу.

Беручи до уваги те, що Ощадбанк входить в число найбільших роботодавців країни, з чисельністю персоналу у 18000 працівників, реалізуючи навчальний процес із залученням такої великої кількості працівників, можна впливати на загальний рівень освіченості персоналу. З

огляду на те, що в сучасному світі стають обов'язковими певні знання, такі як знання англійської мови та цифрова грамотність, можна ввести вивчення цих дисциплін у навчальні плани, використовуючи працюючу СДН Ощадбанку. Запропоновано ввести програму з вивчення англійської мови - Програма «English for Oschad-Family». Програму слід розділити на Базовий курс – для усіх працівників, Профільний курс – для менеджерів по роботі з клієнтами банку, інших працівників з урахуванням специфіки їх діяльності. В Базовому курсі слід акцентувати на викладанні базової граматики та лексики англійської мови з поділом на рівні стосовно аналізу знань працівників. В Профільному курсі слід додати навчальні матеріали з поданням лексики, яка б була необхідна, наприклад менеджеру по роботі з клієнтами банку, що розмовляють англійською, а також сформувати лексику для інших працівників згідно з їх напрямком роботи. Наприклад, рекрутери отримали б базові знання та навички використання англійської мови під час здійснення своїх професійних обов'язків найму та підбору персоналу. Введення цієї програми може мати для Ощадбанку ряд позитивних наслідків:

- 1) Забезпечення рівня необхідних знань для персоналу банку.
- 2) Підвищить імідж банку, сприятиме просуванню бренду роботодавця, адже в компанії, де різнобічно розвивають працівника, працює професійний персонал високого інтелектуального рівня.
- 3) Забезпечить конкурентоздатність банку.
- 4) Забезпечить високий рівень мотивації працівників, оскільки вони відчуватимуть, що Ощад зацікавлений в їхньому всебічному розвитку, а працювати в Ощадбанку - престижно.

- 5) Ощадбанк зробить свій внесок в розвиток не тільки свого персоналу, а і в розвиток громадян України.

Третя пропозиція стосується удосконалення змісту навчальної програми розвитку персоналу Ощадбанку, а саме додати програму по удосконаленню цифрових знань. Метою програми є навчання цифрових компетенцій працівників Ощадбанку згідно з вимогами Рамки Цифрових компетентностей. [35]. Серед перспектив впровадження даної програми слід виділити:

1. Набуття та вдосконалення цифрових навичок працівниками, які вони зможуть використати в роботі.
2. Підвищення інтелектуального рівня персоналу.
3. Забезпечення високого рівня мотивації персоналу.

Висновки до розділу 3.

З метою забезпечення організації персоналом потрібної якості та створення для працівників середовища, що сприятиме їхньому професійному розвитку формується система професійного розвитку персоналу, метою якої є забезпечення безперервного навчання та удосконалення професійних знань та навичок працівника. В сучасних умовах цифрової трансформації пропонується широкий вибір технологій та цифрових інструментів, застосування яких підвищує ефективність навчання персоналу та сприяє розвитку знань на організації. Інноваційна компанія повинна широко використовувати та впроваджувати нові технології розвитку персоналу, адже саме це є умовою створення її конкурентних переваг. Для досягнення цієї мети існують вже розроблені моделі підготовки та безперервного професійного розвитку персоналу. Проте перевагою слід вважати те, що цифровізація дає можливість адаптувати модель розвитку персоналу до потреб конкретної організації, що пропонує HR-відділу широке поле для творчості, адже саме від менеджерів залежить вибір форми та інструментів для навчання, яке буде ефективним саме для цього конкретного організації.

Основними складовими інноваційної моделі підготовки та безперервного професійного розвитку персоналу є інтерактивне навчання, мікронавчання, використання інноваційних методів та цифрових інструментів, індивідуальний підхід до навчання, використання таких методів навчання як менторство та коучинг, постійний моніторинг результатів навчання шляхом оцінювання та зворотного зв'язку. Велике значення слід надавати формуванню та підтримуванню культури безперервного навчання в організації.

Висновки

Успішний та стабільний розвиток організації в сучасних умовах залежить від багатьох факторів, адже мінливе бізнес середовище пропонує ряд викликів та загроз. Для забезпечення конкурентоздатності організації розвиток людського ресурсу вважається ключовою умовою.

Розвиток персоналу – складний та багатокомпонентний процес, що складається з багатьох напрямків, ефективна діяльність в цих напрямках може забезпечити організацію персоналом потрібного професійного рівня, що зможе здійснювати його ефективну діяльність та розвиток. Саме розвиток персоналу вважається джерелом посилення інноваційних процесів в організації, адже за умов змін та нововведень в його діяльності саме здатність працівників адаптуватися до нових умов забезпечить його стабільне функціонування.

В час цифрової трансформації, що відбувається в усіх сферах життєдіяльності людини, з'являються нові продукти та явища, впровадження яких вимагають високого рівня цифрових компетенцій. Тобто, сучасній інноваційній компанії слід розширювати пакет своїх послуг, а це, в свою чергу вимагає специфічних знань персоналу. Для забезпечення персоналу необхідними знаннями та навичками, HR-відділ повинен активно проводити заходи безперервного професійного навчання та розвитку серед персоналу, шукати способи підвищення ефективності навчання. Задля реалізації цієї мети використовують системи навчання та розвитку персоналу, що є комплексним поняттям, а розвиток компетенцій проводиться з урахуванням особливих специфічних потреб організації та індивідуальних потреб працівника.

Цифровізація як явище здійснила прорив у галузі управління людськими ресурсами, надавши широкий спектр технологій та засобів як для управління персоналом так і широкі можливості для розвитку персоналу. Автоматизація усіх процесів управління, починаючи від аналітики закінчуючи формуванням

та розвитком корпоративної культури та засобів внутрішньої комунікації призвела до підвищення ефективності цих процесів та зниження можливих помилок та невідповідностей, а головне – скоротила витрати часу, необхідного для здійснення цих операцій. Налаштування автоматизованої системи управління персоналом охоплює усі процеси та дає можливість оптимізувати кількість працівників, відповідальних за управління персоналом в організації. Використання новітніх технологій, таких як AI, VR, цифрових платформ для навчання та розвитку персоналу, можливість корегування змісту навчання, проведення начальних заходів дистанційно, дають можливість створити високоефективну навчальну систему, що задовольнятиме як персонал так і компанію. Використання ігрових методів та створення індивідуальних навчальних програм підвищує залученість персоналу та мотивацію, сприяє розвитку культури навчання – персонал стає високоінтелектуальним, забезпечуючи ефективне функціонування організації. Для забезпечення ефективного розвитку працівників використовують інноваційні моделі підготовки та безперервного розвитку персоналу, адаптуючи методи навчання та зміст навчання до потреб організації. Для впровадження цифрових продуктів компанія повинне приділяти велику увагу цифровим компетенціям свого персоналу, проводячи постійну їх оцінку та формувати навчальні програми з розвитку цифрових компетенцій.

Разом із великими можливостями для удосконалення системи управління персоналом та широким переліком засобів та технік для розвитку працівників, цифрова трансформація створює і ряд викликів, з якими зіштовхується людство. По-перше, з'являється загроза зникнення ряду професій внаслідок автоматизації праці. Це призводить до необхідності зміни фаху працівника. З'являються нові професії. Нові вимоги можуть складати труднощі для працівника. Будь яка професія вимагає постійного оновлення знань та рівня володіння цифровими інструментами для забезпечення ефективного

здійснення працівником своїх обов'язків. Вимоги до працівника зростають разом із розширенням цифрових компетенцій, які необхідні для роботи. Єдиним вирішенням цієї проблеми є постійне та безперервне навчання, яке може бути організоване роботодавцем для свого персоналу з урахуванням специфіки діяльності організації. Також важливим способом іти в ногу з часом може бути самонавчання, яке забезпечить працівника цифровими знаннями. В будь-якому випадку, процес цифровізації знаходиться на стадії свого активного розвитку, а ключем до успішного розвитку як організації так і окремого працівника є виключно знання, а отже – безперервне навчання.

