

4. Kolot, A.M. (1998) "Organizational and economic mechanism of wage regulation and ways of its improvement (on materials of industrial enterprises of Ukraine)", Sc.D. Thesis, Econ. Sciences: 08.06.01; KNEU, Kiev, Ukraine.
5. Ford, G. D. (2015), *Moe zhittya ta robota [My life and work]*, Translated by Ulyana Dzhaman. Kiev, Ukraine.
6. Rayhesberg, I. N. (1905), *Mezhdunarodnoe fabrichnoe zakonodatelstvo [International Factory Law]*, Kharkiv.
7. Kolot, A. M. "Foreign experience of material incentives for staff", *Ukrayina: aspekti pratsi*, no. 6, pp. 16–21.

Стаття надійшла до редакції 15.01.18 р.

УДК 005.95-051]:[005.336.2:004

Кравчук О.І.,

канд. екон. наук, доцент,
Київський національний економічний
університет імені Вадима Гетьмана
kravchuk_ok@yahoo.com

Кравчук О.И.,

канд. экон. наук, доцент,
Киевский национальный экономический
университет имени Вадима Гетьмана

Kravchuk O.I.,

PhD in Economics, Docent,

Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman

ЦИФРОВА КОМПЕТЕНТНІСТЬ МЕНЕДЖЕРА З ПЕРСОНАЛУ

ЦИФРОВАЯ КОМПЕТЕНТНОСТЬ МЕНЕДЖЕРА ПО ПЕРСОНАЛУ

HR-MANAGER DIGITAL COMPETENCY

У статті досліджено сутність поняття «цифрова компетентність». Визначено тренди розвитку цифрових технологій управління персоналом та функціональні сфери управління персоналом, практика реалізації яких вимагає розвитку професійних цифрових компетентностей менеджера з персоналу. Узагальнено цифрові компетенції менеджера по персоналу, які необхідні для реалізації функцій управління персоналом у найближчому майбутньому.

В статье исследовано сущность понятия «цифровая компетентность». Определены тренды развития цифровых технологий управления персоналом и функциональные сферы управления персоналом, практика реализации которых требует развития профессиональных цифровых компетенций менеджера по персоналу. Обобщены цифровые компетенции менеджера по персоналу, которые необходимы для реализации функции управления персоналом в ближайшем будущем.

The purpose of the article is to study the essence and detailing HR digital competency in accordance with the current trends in the development of digital management technologies and developing recommendations for its structure. The scientific novelty of the research is the following results, such as definition of the essence of the concept of "digital competence"; definition of trends in the development of digital HR technologies and functional areas of human resource management, the practice of which requires the

development of professional digital competencies of the HR manager; generalization of digital competencies of the HR-manager, which are necessary for the implementation of the HR function in the near future. The depth of development of digital competence of HR managers, the specification of competencies in accordance with modern trends in the field of human resource management, require in-depth study. The next wave of digital business transformation will revolve around creating a digital working ecosystem. Therefore, having advanced digital skills, being digital literate, understanding mechanisms for creating, using, managing, manipulating and interpreting information on different platforms to achieve business goals is critically important for the skilled HR manager. The development of HR managers should be aimed at improving the competence and deepening of digital skills related to the ability to use Cloud and SaaS technologies. Although, some digital literacy skills, such as computer literacy, have long since become a cluster of general competencies and others, such as data analysis, go into special professional skills.

Ключові слова. Управління персоналом; тренди розвитку управління персоналом; цифрові технології управління персоналом; цифрова компетентність; цифрова компетентність менеджера з персоналу.

Ключевые слова. Управления персоналом; тренды развития управления персоналом; цифровые технологии управления персоналом; цифровая компетентность; цифровая компетентность менеджера по персоналу.

Keywords. Human resource management; trends of human resource management development; digital HRM technologies; digital competency; HR manager digital competency.

Вступ. Сучасні тенденції розвитку сфери управління персоналом дають можливість стверджувати, що у найближчому майбутньому практична діяльність менеджера з персоналу зазнає суттєвих трансформацій — починаючи від способу реалізації функцій управління персоналом і закінчуючи самими функціями, які зміняться змістовно або й взагалі відійдуть у минуле. Очевидним є те, що розвиток інформаційних технологій, яким характеризується сучасне суспільство, змінює сферу управління персоналом, яка стоїть на порозі цифрової революції. При чому, важливо, що «діджіталізація», як тренд останніх років в управлінні персоналом проявляється не тільки через впровадження певного програмного забезпечення та автоматизацію систем управління персоналом, вона формує принципово нове мислення, нові підходи до взаємодії з працівниками; до прийняття управлінських рішень у сфері управління персоналом, основою яких все частіше стають числа та математичні моделі. Зокрема, практика добору персоналу характеризується усе вищим і вищим рівнем автоматизації, а в окремих компаніях цей процес майже повністю перенесений у площину технологій від оголошення вакансії до співбесіди та оформлення трудових відносин. Така автоматизація дає розширену інформацію щодо ефективності каналів залучення кандидатів і вартості використання кожного з них — у результаті виникають величезні масиви інформації і даних, які потребують умілого опрацювання аби стати основою для подальшого прийняття управлінських рішень. Звичайно, цифрові зміни в сфері добору — це лише один з яскравих прикладів, такі ж трансформації відбуваються й у навчанні персоналу, у використанні аналітики для прийняття рішень, у формуванні та провадженні у практику стратегії менеджменту персоналу та в багатьох інших процесах управління персоналом. Такий розвиток сфери управління персоналом вимагає відповідного кадрового забезпечення, здатного реалізовувати дану функцію на рівні, затребуваному цифровими трансформаціями. У цьому контексті особливо актуальним постає питання цифрової компетентності менеджера з персоналу.

Питання сучасного розвитку сфери управління персоналом під впливом цифрових технологій широко розглянуто в наукових і прикладних публікаціях, зокрема, цьому напрямку присвячено праці таких зарубіжних і вітчизняних авторів, як: Петрова І.Л. [34], Цимбалюк С.О. [37], Берсін Дж. [4; 5], Когнер К. [6], Міллет Дж. [12], Сміт М.Л. [22], Стенлей Р. [23] та ін. З іншого боку, у роботах Петюха В.М. [33], Столярук Х.С. [35] розглядаються оптимальні набори компетенцій, необхідних для якісного виконання функції управління персоналом. Крім того, окремі набори компетенцій затверджені у стандартах менеджменту персоналу [31]. Віддаючи належне науковим напрацюванням учених у дослідженні даної проблематики, потрібно відзначити, що питання пов'язані із визначенням цифрової компетентності менеджера з персоналу потребують додаткової уваги.

Постановка завдання. Відповідно, метою статті є дослідження сутності та деталізація цифрової компетентності в управлінні персоналом відповідно до сучасних тенденцій розвитку цифрових технологій управління персоналом і розроблення рекомендацій щодо її структури.

Результати дослідження. На початку 2018 року схвалено оновлену редакцію ключових компетентностей для навчання впродовж життя — рекомендація 2018/0008 (NLE) Європейського Парламенту та Ради (ЄС) [13], яка поруч з такими ключовими компетентностями, як грамотність; мовна компетентність; математична компетентність і компетентність у науках, технологіях та інженерії; особиста, соціальна та навчальна компетентність; громадянська компетентність; підприємницька компетентність; компетентність культурної обізнаності та самовираження, дає визначення цифровій компетентності (рис. 1).



Рис. 1. Ключові компетентності для навчання впродовж життя

Джерело: Сформовано автором за [13].

Зазначені рекомендації описують та визначають цифрову компетентність. Зокрема у додатку до Рекомендацій [2] зазначено, що цифрова компетентність включає в себе впевнене, критичне та відповідальне використання та взаємодію з цифровими технологіями для навчання, роботи та участі у суспільстві. Деталізується цифрова компетентність через інформаційну грамотність і грамотність використання даних, комунікацію та співпрацю, створення цифрового контенту (включаючи програмування), безпеку (включаючи цифровий добробут та компетентності, пов'язані з кібербезпекою) та розв'язання проблем. Демонстрація цифрової компетентності передбачає розуміння особою способів підтримання комунікації, творчості та інноваційності за допомогою цифрових технологій, усвідомлення можливостей, обмежень, наслідків і ризиків їх використання; розуміння загальних принципів, механізмів і логіки, покладених в основу цифрових технологій, які розвиваються, а також знання основ функціонування та використання різних пристроїв, програм і мереж; критичне оцінювання достовірності, надійності та впливу інформації та даних, що є доступними цифровими засобами та усвідомлення юридичних та етичних принципів, пов'язаних з використанням цифрових технологій; використання цифрових технологій для підтримки активного громадянства та соціальної інтеграції, співпраці з іншими, творчості для досягнення особистих, соціальних чи комерційних цілей; здатність використання, отримання доступу, фільтрування, оцінювання, створення, програмування та обміну цифровим контентом; здатність здійснювати управління та захист інформації, контенту, даних і цифрових ідентифікацій, а також розрізняти та ефективно використовувати програмне забезпечення, пристрої, штучний інтелект і роботів. Ефективна взаємодія з цифровими технологіями вимагає рефлексивного, критичного, дослідницького, відкритого та прогностичного підходу до розуміння їх еволюції, а також етичного, безпечного та відповідального підходу до їх використання.

Як бачимо, термінологія, яка використовується у визначенні компетентності, була оновлена (замість «технологій інформаційного суспільства» та «інформаційно-комунікаційних технологій», які використовувались у визначенні 2006 року [14], «цифрові технології» вважаються зараз найбільш відповідним терміном для об'єднуючої узагальнюючої назви повного набору пристроїв, програмного забезпечення, мереж та інфраструктури.

Окремі дослідження констатують, що до 2020 року на 20 % більше робочих місць вимагатимуть підвищення кваліфікації; а сучасна економіка, основана на знаннях, вимагатиме людей з вищим рівнем розвитку компетенцій. Тому освіта має піднімати як стандарти, так і рівні досягнення, щоб відповідати такому попиту, а також стимулювати розвиток наскрізних компетенцій, необхідних для формування у молоді підприємництва та адаптивності до змін на ринку праці протягом їх кар'єри. Зокрема, прогнози CEDEFOP⁶ передбачають, що частка робочих місць у ЄС, які потребують кваліфікації третього рівня, збільшиться з 29 % у 2010 році до 34 % у 2020 році, тоді як частка низько кваліфікованих робочих місць скоротиться в той самий період з 23 % до 18 % [15]. Крім того, тенденція до стабільно високого попиту на кваліфіковану робочу силу в технологічних і науково-дослідних секторах вплине на вимоги до навичок, пов'язаних з наукою, технологіями, технікою та математикою. Тому, освоєння цифрових

⁶ Прим.автора: Європейський центр з розвитку професійної освіти (англ. — *The European Centre for the Development of Vocational training*) — детальніше: www.cedefop.europa.eu/

компетентностей має стати пріоритетною сферою освіти. До того ж окремі регламентуючі документи ЄС, які стосуються модернізації системи освіти та розвитку цифрового ринку [8; 9] зосереджують увагу на важливості розвитку цифрової компетентності та акцентують увагу на потенціалі використання цифрових інструментів для інновацій. Програма «Нові навички для Європи» (2016 р.) [1] визначила необхідність підтримання співпраці між зацікавленими сторонами освіти, зайнятості та промисловості з метою покращення цифрових навичок населення в цілому, а не лише фахівців з інформаційних технологій, і закликала держави-члени забезпечити комплексні стратегії для покращення цифрової компетентності населення в державах.

Сучасне розуміння цифрової компетентності містить Європейська Рамка цифрової компетентності, видана у 2017 році [7], яка включає 21 навчальний результат у 5 сферах компетенцій (рис. 2).

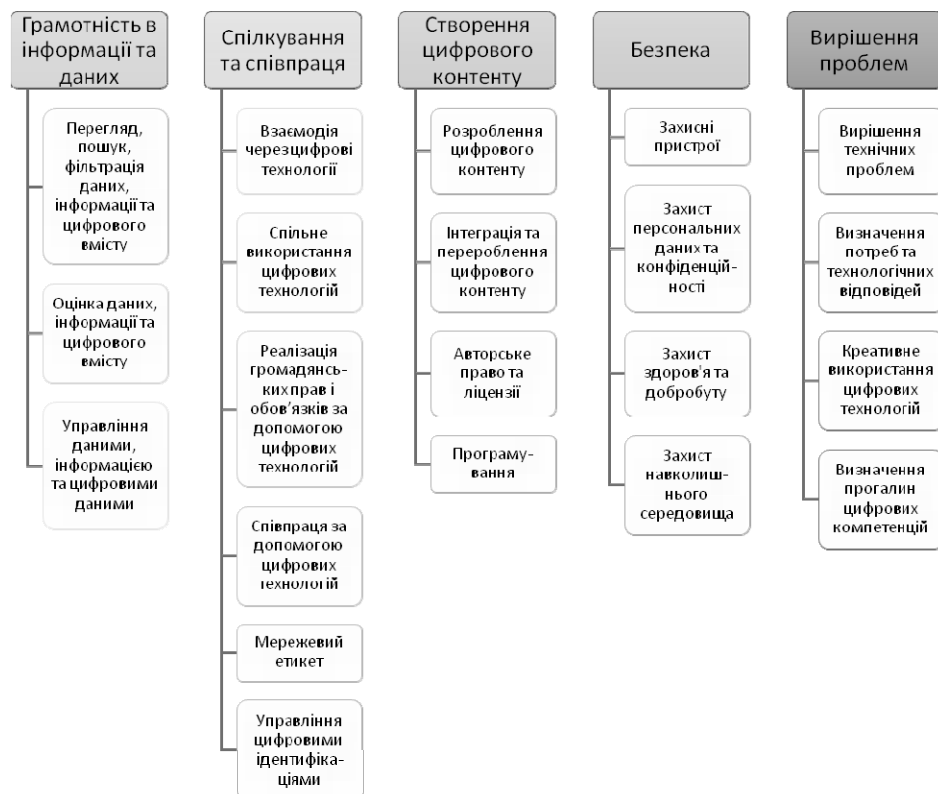


Рис. 2. Сфери компетентностей за Європейською Рамкою цифрової компетентності

Джерело: Сформовано автором за [7].

З опису цифрової компетентності для ЄС, очевидно, що він розроблений на випередження і забезпечення актуальності компетенцій у найближчому майбутньому, оскільки визнає інтеграцію соціальних медіа та появу таких технологій, як штучний інтелект, робототехніка, віртуальна та доповнена реальність; враховує необхідність цифрової безпеки, управління власною цифровою ідентичністю,

захист даних (наприклад, облікових записів електронної пошти), та самосприйняття в онлайн-середовищах (наприклад, поведінка в соціальних мережах). Отже, цифрова компетентність — це основана на безперервному оволодінні компетенціями (знаннями, уміннями, мотивацією, відповідальністю) здатність особи впевнено, ефективно, критично і безпечно обирати та використовувати технології в різних сферах життєдіяльності (інформаційна середовище, комунікації, споживання, безпека та прийняття рішень у техносфері), а також готовність особи до такої діяльності. Тому, цифрова компетентність — це не тільки сума загальнодоступних і професійних знань та умінь, які представлені в різних моделях цифрових компетенцій, а також націленість на ефективну діяльність та особисте відповідальне ставлення до неї.

Рівень розвитку цифрової компетентності в Україні можна оцінити, на нашу думку, через складові індексу мережевої готовності (Networked Readiness Index, NRI), який є оцінкою здатності країни використати можливості цифрових технологій [32]. Даний індекс щорічно публікується Світовим економічним форумом (The World Economic Forum, WEF) у Глобальних звітах з інформаційних технологій. Узагальнену інформацію щодо індексу мережевої готовності економіки України та його динаміку протягом 2012–2016 рр. наведено у табл.1.

Таблиця 1

ДИНАМІКА ІНДЕКСУ МЕРЕЖЕВОЇ ГОТОВНОСТІ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ В 2012–2016 РР.*

Показник	Роки					Зміна в 2016 р. відносно 2012 р.
	2012	2013	2014	2015	2016	
Індекс мережевої готовності	3.85	3.87	3.9	4	4.2	0.35
Ранг країни за індексом мережевої готовності	75	73	81	71	64	-11

* складено автором з використанням [25; 26; 27].

Як бачимо, для України спостерігається зростання індексу мережевої готовності (на 0,35 пункти) за період 2012–2016 рр. У 2016 році Україна займала 64 місце серед 139 країн світу, які брали участь у обстеженні, проте ситуація характеризується тенденцією до покращення оскільки порівняно з 2012 роком економіка нашої країни піднялася на 11 позицій (з 75 до 64 відповідно). Одним зі складових індикаторів зазначеного індексу є рівень розвитку компетенцій населення, який для України у 2016 році становив 5,6, що відповідає 33 місцю серед 139 країн світу, які брали участь у обстеженні [27, 186].

Однак, якщо ситуація з розвитком цифрових компетенцій у Європі, у цілому, та в Україні, зокрема, є більш-менш визначеною, то питання професійних цифрових компетенцій розглянуто в літературі досить обмежено. Не винятком є і сфера управління персоналом. Так, В.М. Данюк, А.М. Колот, С.О. та Цимбалюк визначають одним з дуже важливих умінь фахівця з управління персоналом, яке включається до його професійної компетентності, вміння ефективно використовувати інформаційні технології в управлінні персоналом [36, 20]. Повне розуміння компетентності в сфері управління персоналом і формування профілю компетенцій менеджера з персоналу на світовій арені закладено в напрацьован-

нях у даному напрямі Міжнародного товариства з управління людськими ресурсами (Society for Human Resource Management, SHRM) відображених у Моделі компетенцій SHRM; Ліцензованого інституту управління персоналом і кадрового розвитку (Chartered Institute of Personnel and Development, CIPD) відображених у Професійній карті CIPD; Асоціації професіоналів з управління персоналом (Human Resource Professionals Association, HRPA) відображених у Професійній рамці компетентності з управління персоналом HRPA [31].

Зокрема, цифрова компетентність менеджера з персоналу, визначена в Моделі компетенцій SHRM [28], частково відображена у технологічному кластері у компетентності «HR експертиза», однією із деталізованих компетенцій (субкомпетенцій) якої є HR-технології. Поведінковим індикатором зазначеної субкомпетенції є здатність використовувати основні бізнес-технології та спеціалізовані HR-технології для вирішення бізнес-завдань. Залежно від рівня розвитку кар'єри в сфері управління персоналом субкомпетенція «HR-технології» характеризується різним рівнем розвитку, зокрема, на нижчому рівні — це здатність використовувати відповідні HR-системи та технології для адміністративних і сервісних потреб; на середньому рівні — це здатність впроваджувати HR-рішення в межах визначеної сфери відповідальності та вдосконалювати план з HR-технологій; на вищому рівні — здатність аналізувати функціональні HR-програми та рекомендувати приймати рішення щодо HR-технологій; і на найвищому рівні — це здатність розробляти стратегію використання HR-технологій. Крім цього, деякі аспекти цифрової компетентності менеджера з персоналу описані також у бізнес-кластері цієї моделі у компетентності «Ділова хватка», яка визначена як здатність розуміти та застосовувати інформацію для сприяння реалізації стратегічного плану організації. Зокрема, однією з деталізованих компетенцій (субкомпетенцій) цієї компетентності є «знання технологій», поведінковим індикатором, який демонструють особи, що володіють найвищим рівнем кваліфікації за вказаною компетенцією, є здатність використовувати технології для вирішення бізнес-завдань. Стандарти професійної майстерності за рівнем кар'єри для зазначеної субкомпетентності, тобто поведінкові стандарти, за яких менеджер з персоналу на відповідному рівні має досягти, щоб бути успішним, включають: на нижчому рівні — це здатність розвивати знання та розуміння бізнес-технологій; на середньому рівні — здатність реалізовувати плани HR і бізнес-технологій для вирішення бізнес-проблем і потреб; на вищому рівні — здатність розвивати плани HR і бізнес-технологій для вирішення бізнес-проблем і потреб; і на найвищому рівні — здатність розробляти стратегію HR і бізнес-технологій для вирішення бізнес-проблем та потреб.

Професійна карта CIPD [24] виділяє компетентність «Забезпечення сервісами та інформацією», яка поряд із здатність забезпечувати висококваліфіковану роботу з надання послуг з управління персоналом упродовж усього життєвого циклу працівників, застосовуючи винятковий процес та управління проектами, щоб забезпечити ефективно та економічно надання послуг з персоналу; включає здатність надавати організації значущу аналітику, щоб забезпечити вдосконалення бізнесу. Ця технічна професійна сфера включає основні напрямки, які за рівнями розвитку компетентності включають:

- на базовому (першому) — здатність управляти моделлю HR-технологій організації; використовувати інформаційні системи управління персоналом

(Human Resource Information System, HRIS) та аналізувати і подавати данні у зрозумілих термінах;

- на другову — здатність використовувати методи ідентифікації та вимірювання потреб службах персоналу та способи підтримки HR-технологій;
- на третьому — здатність розроблення та введення в дію різних варіантів моделей HR-технологій, нових технологічних рішень для управління персоналом і здатність контролювати ефективність один раз на місці; здатність розроблення варіантів постачання HR-рішень за допомогою технології, відповідної організації;
- на четвертому рівні — це здатність розуміння моделей і варіантів автоматизації управління персоналом (наприклад, централізована, децентралізована, управління обліковими записами, загальними послугами, аутсорсингом, інтегрованими послугами), а також ризиків і можливостей, пов'язаних з ними.

Логічним постає питання, яке стосується відповідності таких наборів компетентностей менеджера з персоналу сучасним запитам, які формуються цифровими трендами трансформації сфери управління персоналом. Найближче майбутнє управління персоналом характеризується внутрішніми змінами, в яких основна увага буде приділена технології, а саме можливостям її використання для пошуку, об'єднання, залучення, навіть заміна працівників і програм діяльності на випадок, коли це станеться. Протягом багатьох років технологія виступала в ролі інструменту, що допомагає у щоденних роботах, але наступні кілька років фокус буде зосереджено на технології як способі життя на робочому місці [12]. На нашу думку, можна виділити найважливіші майбутні тенденції розвитку управління персоналом, які пов'язані з технологією (табл. 2).

Таблиця 2

ЦИФРОВІ ТРЕНДИ ТРАНСФОРМАЦІЇ СФЕРИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

№ з/п	Тренд	Характеристика
1.	Доступ до пасивних кандидатів	Пошук та залучення кандидатів, які не знаходяться в активному пошуковій роботі, завжди були частиною процесу добору. На сучасному етапі розвитку спостерігається суттєва трансформація реалізації цього процесу — від простого просіювання резюме на кар'єрному веб-сайті компанії до налагодження комунікацій із кандидатами за допомогою соціальних медіа, формування вибірок талантів через пошук хеш-тегів, під-форумів або інших методів онлайн-спілкування. Таким чином формуються канали залучення пасивних кандидатів та оцінюється їхня готовність змінити власну кар'єру
2.	Зростання дистанційної зайнятості персоналу	Робота практично — вдома, в кафе чи де-небудь іншому — Wi-Fi — є зростаючою тенденцією у всьому світі. Протягом останніх двох десятиліть чисельність працівників, що працюють, принаймні частково, шляхом телекомунікацій, в чотири рази зросла і становить 37 % [11]. Важливим чинником цього є технологія VPN, що полегшує доступ до робочих систем практично з будь-якого комп'ютера. Це дає можливість залучати працівників практично з будь-якої точки світу, і це не дивно, що багато стартапів будуються з віртуальними (віддаленими) командами [30]. З корпоративної точки зору, такий канал залучення працівників відкриває доступ до значно більшого пулу кандидатів, а пропозиція можливостей віртуальної дистанційної зайнятості зберігає наявний персонал та підвищує рівень задоволеності роботою завдяки кращому рівню праці та життя. За допомогою відеоконференцій та інструментів колективної співпраці, що розвиваються щороку, ця тенденція продовжуватиме поширення в управлінні персоналом [12]

3.	Гнучкі графіки роботи на підйомі	Вони стають основним мотиватором більшої частини поколінь робочої сили сучасного тисячоліття, і гнучкість у робочому житті є пріоритетом для цієї демографічної групи. Згідно з дослідженнями Товариства з управління людськими ресурсами (SHRM) 52 % — HR професіоналів заявили, що зараз їх компанії пропонують гнучкі умови роботи, принаймні для деяких працівників [19]. Деякі експерти прогнозують, що роботодавці, які пропонують гнучкі графіки роботи, отримають ефекти у пошукові, залученні та утриманні значної частини робочої сили на ринку праці [22]. Звичайно, не всі компанії можуть запропонувати гнучкі графіки роботи, але для компанії, які керуються агресивними цілями у залученні та утриманні персоналу, це, безумовно, актуально
4.	Наймання «наосліп»	Технологічну галузь і, зокрема, Силіконову долину у 2017 р. сколихнули звинувачення та суперечливі вимоги щодо упередженості стосовно робочої сили [6]. Найпростіший спосіб звести до мінімуму будь-які суперечки — використовувати наймання «наосліп», тобто деперсоналізувати сам процес добору персоналу. У стандартному обстеженні та інтерв'юваннях неспівоме упередження легко стає частиною рівняння, включивши в себе будь-які дані, які можуть характеризувати кандидата: стать, вік, раса, навчальний заклад, в якому отримано освіту тощо. Використання наймання «наосліп», тобто без аналізу інформації, яку зазвичай містить резюме, перша хвиля скринінгу може бути реалізована виключно на основі оцінювання здібностей та досягнень. Існує навіть вербувальне програмне забезпечення, створене для автоматизації скринінгу та анонімності кандидатів, яке дозволяє залучити різноманітнішу робочу силу, ґрунтуючись на її досягнення та компетентність
5.	Зміна соціального рекрутингу	85 % компаній використовують соціальні медіа (LinkedIn, Twitter і Facebook) як рекрутинговий інструмент [22]. У 2018 році ми спостерігали тенденцію використання компаніями мобільних вербувальних платформи [21]. Крім того, роботодавці можуть звернутися до професійних / асоціативних сайтів соціальних мереж, щоб залучити персонал. Це більш цілеспрямований спосіб зацікавити досвідчених претендентів та досягти уваги пасивних кандидатів на роботу
6.	Гейміфікація	Це техніка, яка має в своїй основі ідею перетворення зацікавленості в конкурентний формат гри і використовується для цілого ряду цілей, незалежно від того, чи це маркетинг, навчання чи добір персоналу [23]. У бізнесі гейміфікація може бути використана як скринінг кандидатів, перетворення тестування навичок і здібностей у веселу розвагу. З появою додатків для смартфонів можна запускати ігри для добору персоналу для користувачів, а алгоритми under-the-hood відстежують критичну аналітику. Результат приносить користь як кандидатам, так і роботодавцям: кандидати мають «веселу» причину, щоб спробувати збільшити свої результати, показуючи їх потенційним роботодавцям; менеджери з добору персоналу мають величезну базу даних, які можуть допомогти прогнозувати сильні та слабкі сторони кандидатів
7	Використання HR-технологій	Стрімкий розвиток технологій управління персоналом спостерігається у багатьох сферах: від систем часу та відвідувань, а також адміністрування заробітної плати та винагород до рекрутингу та програм управління продуктивністю. Згідно з опитуванням систем управління персоналом Sierra-Cedar 2017-2018, 50 % компаній придбали хмарне програмне забезпечення для персоналу [20], отже міграція «до хмари» HR технологій триває. Крім того, в тенденція розвитку програмного забезпечення з персоналу варто очікувати на: використання постійних систем управління ефективністю; використання деталізованої аналітики для удосконалення HR-процесів; збільшення використання мобільних програм відстеження часу (за даними дослідження Sierra-Cedar, за останній рік спостереження за мобільним часом збільшилося на 50 % [20])

8.	Персонал з перспективою на майбутнє	Розвиток технологій спричинює суттєву трансформацію робочих місць і відхід у минуле багатьох видів робіт не тільки у сфері виробництва, але й у сфері послуг [3]. У багатьох випадках штучний інтелект замінює повторювані завдання, тоді як інтелектуальна аналітика замінює певні рівні управління та прийняття рішень [16]. Тоді постає питання де і яка робоча сила буде потрібна? У найближчому майбутньому компаніям доведеться оцінити свої людські ресурси та визначити оптимальний спосіб їх залучення на майбутні позиції. Це означає визначення персоналу, який бажає охопити різні аспекти робочих місць: управління, вирішення проблем, усунення невідповідності та інші сфери, які потребуватимуть втручання людини у майбутньому
----	-------------------------------------	---

Очевидно, що такі технологічні тенденції суттєво змінять сферу управління персоналом у найближчому майбутньому. Деякі з них уже доступні і просто зростатимуть у обсягах використання. У будь якому разі, беззаперечним є факт того, що чи використання методів пошуку пасивних кандидатів у соціальних мережах, чи робота з віртуальними дистанційними командами, чи використання технологій «сліпого» рекрутингу, чи гейміфікація — всі ці технологічні зміни вимагають відповідного рівня цифрової компетентностей менеджерів з персоналу для ефективного виконання ними своїх функцій у найближчому майбутньому.

Поглиблюють необхідність активізації уваги до цифрової компетентності менеджера з персоналу і загальні стратегічні тенденції розвитку технологій, які згідно з дослідженнями Gartner⁷ [10] тенденції включають усе, від штучного інтелекту й цифрового навчання до розмовних платформ, які відповідають за змішування цифрових та аналогових середовищ до технології блокчейнів, яка усвідомлює потенціал підключення постійно зростаючої чисельності персоналу, контенту та бізнесу. Деякі з цих тенденцій більше стосуються сфери управління персоналом ніж інші [28]., тому доцільно виділити найактуальніші з них, які зумовлюють цифрових технологій управління персоналом у найближчому майбутньому:

- штучний інтелект, використовуватиметься для набуття досвіду працівниками, оскільки вони матимуть можливість залучення надпотужних інструментів для навчання. Сучасні працівники будуть використовувати штучний інтелект та цифрове навчання для прийняття рішень, вдосконалення та знаходження нових процесів та вдосконалення досвіду роботи. За словами Gartner [10], використання таких систем створить умови для забезпечення підготовки й інтеграції даних, а також ефективного навчання;

- Аналітика великих масивів даних, використовуватиметься для покращення рекрутингу при вимірюванні існуючих показників по персоналу. Останнє допомагатиме організації приймати оптимальні рішення, аналізуючи великі обсяги внутрішніх даних для прихованих моделей і кореляцій, які потім можуть бути використані для визначення ключових тенденцій кадрової ситуації. В управлінні персоналом, зокрема, лідери будуть використовувати дані для покращення рекрутингу, залучення персоналу та вимірювання вартості;

- у центрі управління персоналом залишатиметься людина, тому працівник стане центром технологічних рішень і інновацій, стандартів для управління бізнесом. При прийнятті рішення про впровадження нової технології управління пе-

⁷ Прим. автора: **Gartner** — провідна світова дослідницька і консалтингова компанія у сфері інформаційних технологій.

персоналом, важливо пам'ятати, що це все для працівників. Кожне застосування HR-технологій пов'язане з людьми — їх комфортом, їх ефективністю. Тому очевидно є необхідність адаптації та модернізації цифрової інфраструктури організацій для підтримання здоров'я й добробуту працівника з одного боку, і забезпечення оптимального використання для виконання посадових обов'язків, з іншого.

Розвиток програмного забезпечення для технологій управління персоналом досить швидкий. Згідно з публікацією, опублікованою Товариством управління людськими ресурсами, було заявлено, що «Інвестори, націлені на наступний великий крок в технології прориву, у 2016 р. залучили понад \$ 2 млрд на технологічні системи та платформи персоналу» [4]. Зміни у цифрових технологіях і програмному забезпеченні управління персоналом відбуваються від спрощеного розпізнавання працівників до покращених платформ управління продуктивністю та даними. Трансформується робоче місце менеджера з персоналу залишаючи у минулому ведення записів у файли вручну, як неефективне, впроваджуючи в практику надійне програмне забезпечення для управління персоналом, спрямоване на залучення та розвиток працівників. У табл. 3 наведено основні тенденції у світі програмного забезпечення (далі — ПЗ) для потреб управління персоналом.

Таблиця 2

ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ ПРОГРАМНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ
ДЛЯ ПОТРЕБ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

№ з/п	Тенденція	Характеристика тенденції
1.	<i>Зростання ПЗ для управління персоналом</i>	Звіт компанії Bersin Deloitte про еволюцію ПЗ для HR [5] наочно ілюструє еволюцію та зростання ринку HR-систем протягом багатьох років показуючи як перехід на персональні комп'ютери призвів до зростання та розвитку сфери ПЗ та створення ПЗ для управління персоналом. Клієнт-серверне ПЗ реалізовувало основні функції управління персоналом, такі як ведення записів, наймання, заробітна плата та управління навчанням. У 2000 р. зростання конкуренції за таланти призвело до появи ринку ПЗ для управління талантом. Очевидно що досягнення в сфері технологій розвивають можливості управління персоналом, а тому мала бути розроблена платформа та програма, які б охоплювали інші ініціативи, не пов'язані з веденням обліку працівників, такими як здатність залучати працівників до участі в управлінні організацією; управління винагородами, визнанням, заслугами та інших платформ
2.	<i>Перехід до систем, які базуються у хмарі</i>	Стандартне ПЗ управління персоналом завжди зосереджувало увагу на завершенні завдання та збереженні інформації. Але зараз компанії хочуть замінити традиційне ПЗ на хмарні рішення для персоналу. Переваги переходу на хмарне ПЗ управління персоналом включають доступ з будь-якого місця, надзвичайну зручність для користувачів, підтримку мобільних додатків, простоту оновлень, менше технічного обслуговування та, що найважливіше, зменшення вимог до IT-інфраструктури, таких як апаратне забезпечення та підготовлений персонал. Все, що потрібно — це комп'ютер та підключення до Інтернету
3.	<i>Інтеграція з соціальними медіа та навчанням</i>	Соціальні медіа можуть бути ефективним способом спілкування на робочому місці. Використання простих, веселих способів спілкування через emoji і хеш-теги може сприяти покращенню комунікацій між працівниками. Навіть здатність отримувати соціальне визнання через платформу визнання працівників може допомогти підвищити рівень взаємодії працівників. Системи управління навчанням (LMS) тепер перетворюються на застарілий інструмент. Управління персоналом починає використовувати новітні веб-технології для проведення інтерв'ю, відео-навчання стає фундаментальною навчальною платформою. Візуальний елемент, що підтримує функції у ПЗ HR, тепер має мати значення віртуальної реальності та штучного інтелекту

4.	<i>Прогнозна аналітика персоналу</i>	Перевага надаватиметься повноцінним платформами, які даватимуть можливість інтегрувати засоби комунікації, підтримувати технологію для міжособистісного спілкування, а також матиме кращі інструменти для збирання даних та поширення їх між організаціями, оскільки це дозволяє швидко отримати доступ до даних в реальному часі. Імпульсні опитування, визнання працівників та винагороди, оцінювання культури або будь-який інші дослідження, які об'єднують всі потреби працівників у одній групі, вимагають від служби персоналу працювати як єдиний аналітичний центр для управління персоналом. Тепер актуальним є створення моделі прогнозного аналізу та використання даних працівників [17]
5.	<i>Мобільна «платформа»</i>	Завдяки прогресу в галузі технологій з'явилося більше мобільних пристроїв, ніж комп'ютерів та ноутбуків. Найкращий доступ до всієї інформації на мобільному телефоні. Це означає, що ПЗ для технологій управління персоналом також повинно адаптуватися відповідно. Наприклад, мобільні додатки можуть стати величезною перевагою для рекрутерів, оскільки багато потенційних кандидатів використовують свої мобільні пристрої для пошуку роботи та можуть легко застосовувати їх в дорозі. Мобільні додатки управління персоналом мають бути зручними для мобільних пристроїв та простими у використанні
6.	<i>Прорив у технологіях управління персоналом</i>	Зараз найважливіше в технологіях — це розумні дані, цінність за гроші та зручність у користуванні. Розвиток ПЗ для HR-технологій націлений на задоволення потреб як організацій, так і з працівників. Це дозволить організаціям більш ефективно розвивати ініціативи в галузі управління персоналом — підвищення ефективності управління, пошук, залучення, розпізнавання працівників, тощо. Для організацій потрібно створити прозорі умови роботи із застосуванням ПЗ для HR-технологій [17]

Такий розвиток цифрових технологій і практика їх використання в Україні і в світі, вимагає на нашу думку, підвищено уваги до формування цифрової компетентності менеджерів з персоналу. Підвищення кваліфікації та впровадження нових компетенцій у галузі управління персоналом допоможе забезпечити успіх ініціатив у галузі цифрового перетворення. З огляду на цифрове робоче місце, безсумнівно, майбутнє, до якого ми так швидко рухаємося, вимагатиме, щоб навички будь-якого працівника були ефективними та залишалися конкурентоспроможними на ринку праці, це важливий аспект для менеджерів з персоналу. Функція управління персоналом відчуває на собі глибоке втручання сучасних цифрових технологій. Фактично, поява хмарних технологій і SaaS⁸ у кадровому просторі перевершує багато інших бізнес-функцій і надає переваги, які мають бути використані керівництвом з персоналу для забезпечення відповідності своєї функції у цифровому середовищі. Набуття цифрової грамотності для сфери управління персоналом є передумовою наступної хвилі бізнес-трансформації. В таких умовах визначення та опису потребують компетентності, знання та поведінка, необхідні для формування здатності менеджерів з персоналу забезпечувати оптимізовану майбутню послугу. В літературі існує підхід, який включає 5 кластерів цифрових компетенцій [18], з якими автор статті повністю погоджується (рис. 3).

⁸ Прим.автора: **SaaS** (англ. software as a service — програмне забезпечення як послуга;) — одна з форм хмарних обчислень, модель обслуговування, при якій підписникам надається готове прикладне програмне забезпечення, яке повністю обслуговується провайдером.



Рис. 3. Цифрові компетентності менеджера з персоналу

Джерело: Сформовано автором за [18].

Деталізацію основних п'яти напрямів розвитку цифрової компетентності менеджера з персоналу відповідно до запитів сучасних трендів розвитку цифрових технологій у управлінні персоналом узагальнено у табл. 4.

Таблиця 4

КЛАСТЕРИ ЦИФРОВОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ МЕНЕДЖЕРА З ПЕРСОНАЛУ

Компетентність	Характеристика
1. Комп'ютерна та платформова грамотність	Ця сфера прояву компетенції часто помилково сприймається як еквівалент цифрової грамотності. На базовому рівні, це набір навичок, які передують цифровим технологіям, і містять розуміння того, як працюють настільні ПК, ноутбуки, смартфони та планшети. Це здатність обирати найкращі способи використання цих систем та здатність підключати їх та управляти програмними додатками. Часто це навички, пов'язані з ІТ-фахівцями, які вже не є сферою ІТ, але вони стали загальними діловими навичками, які є основою для розвитку цифрових інновацій і творчості
2. Дизайн даних та етика	Ці два компоненти можуть здаватися віддалено схожими але як і які дані, які ми збираємо та отримуємо, — це як потужна ділова можливість, так і така, яка межує з вторгненням у особисте життя, особистий простір та маніпулюванням людською свідомістю. Цей набір навичок включає в себе розуміння інших дисциплін, таких як маркетинг та фінанси, а також те, як такі речі, як інформаційні потоки, графіки, відео, Інтернет-речей ¹ та інші не-трансакційні дані, інтегровані та розроблені для отримання доказових результатів
3. Аналітика	Аналітичні навички тісно пов'язані з дизайном даних та етикою. Це набагато більше, ніж виробництво якісних продуктів, які все більше стають наукою сама по собі, і мають сильний акцент на забезпеченні того, щоб правильна інформація була проаналізована та інтерпретована для інформування про рішення, пов'язані з бізнесом та людьми. Подібно до того, як HR зіткнувся з запереченням, ставши псевдо-психологами з безліччю психометричних оцінок, цей набір навичок вбудований у формальну освіту з інформаційних технологій

¹ Прим.автора: **Інтернет речей** (англ. *Internet of Things, IoT*) — концепція мережі, що складається із взаємозв'язаних фізичних пристроїв, які мають вбудовані передавачі, а також програмне забезпечення, що дозволяє здійснювати передачу і обмін даними між фізичним світом і комп'ютерними системами, за допомогою використання стандартних протоколів зв'язку.

4. Соціальний інтелект	Соціальні інструменти є широкомасштабними і все більше поширюються у приватному та трудовому житті. Розуміння того, як пошук, вміст та соціальні мережі працюють разом, потребують технічного розуміння, а також стратегічного узгодження та навичок тактичного виконання. Створення, спостереження та реагування на діяльність залежать від творчого настрою, комунікації, письма та PR-навичок
5. Інноваційне мислення	Рішення SaaS, а також апаратне забезпечення постійно оновлюються та вдосконалюються, оскільки нові виробники "скидаються" від постачальників кожні кілька місяців. Ігнорування нових функцій і можливостей протягом тривалого періоду часу — це не найкраща стратегія; швидше за все, управління персоналом має охоплювати гнучкий і постійний підхід до вдосконалення своєї операційної моделі. Навички, що мають відношення до інноваційної підтримки, включають нове, критичне та адаптивне мислення, вирішення проблем та концепції дизайну. Найбільш досвідчені професіонали в сфері управління персоналом не потрапляють до категорії «digital native», оскільки багато з цих концепцій будуть їм незнайомими

У цілому узагальнення розуміння цифрових компетентностей менеджера з персоналу, дає нам підстави стверджувати, що підвищення кваліфікації та впровадження нових цифрових компетенцій у функцію управління персоналом забезпечить виконання цифрових трансформаційних ініціатив з розумінням і цілеспрямованістю.

Висновки. Глибина розвитку цифрової компетентності менеджерів з персоналу, деталізація компетенцій відповідно до сучасних трендів розвитку сфери управління персоналом потребують поглибленого дослідження. Наступна хвиля цифрової трансформації бізнесу буде розвиватися навколо створення цифрової робочої екосистеми. Тому мати розвинені цифрові навички, бути цифрово-грамотним, розуміти механізми створення, використання, управління, маніпулювання та інтерпретацію інформації на різних платформах для досягнення бізнес-цілей критично важливо для сучасного менеджера з персоналу. Розвиток працівників служб персоналу має бути націлений на вдосконалення компетентності та поглиблення цифрових навичок, які стосуються здатності використання хмарних технологій і SaaS технологій. Хоча, деякі навички цифрової грамотності, такі як комп'ютерна грамотність вже давно перейшли у кластер загальних компетентностей; а інші, такі як аналіз даних, до спеціальних професійних навичок.

Література

1. A New Skills Agenda For Europe. Working together to strengthen human capital, employability and competitiveness. — European Commission, Brussels, 2016 [Digital resource] // Access mode: <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?Uri=CELEX:52016DC0381&from=EN>. — Screen title.
2. Annex to the Proposal for a Council Recommendation on Key Competences for Lifelong Learning. — EUROPEAN COMMISSION, Brussels, 2018 [Digital resource] // Access mode: <https://ec.europa.eu/education/sites/education/files/annex-recommendation-key-competences-lifelong-learning.pdf>. — Screen title.
3. Bates, Steve. Automation Is Killing, Creating and Transforming Jobs. Retrieved August, 2016. [Digital resource] // Access mode: <https://www.shrm.org/resourcesandtools/>

hr-topics/talent-acquisition/pages/automation-killing-creating-transforming-jobs.aspx — Screen title.

4. Bersin, Josh. 9 HR Tech Trends for 2017. The principal and founder of Bersin by Deloitte, Deloitte Consulting LLP, shares nine trends that are shaking up the HR tech market in 2017. Retrieved Jan 25, 2017 [Digital resource] // Access mode: <https://www.shrm.org/hr-today/news/hr-magazine/0217/pages/9-hr-tech-trends-for-2017.aspx> — Screen title

5. Bersin, Josh. HR Technology Disruptions for 2017: Nine Trends Reinventing the HR Software Market. — 2016: Deloitte Development LLC. [Digital resource] // Access mode: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/human-capital/us-hc-disruptions.pdf> — Screen title

6. Conger, Kate. Exclusive: Here's The Full 10-Page Anti-Diversity Screed Circulating Internally at Google [Updated]. Retrieved May, 2015 [Digital resource] // Access mode: <https://gizmodo.com/exclusive-heres-the-full-10-page-anti-diversity-screed-1797564320>. — Screen title.

7. Digcomp 2.1: The Digital Competence Framework for Citizens with eight proficiency levels and examples of us. — Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2017 [Digital resource] // Access mode: [http://publications.jrc.ec.europa.eu/repository/bitstream/JRC106281/web-digcomp2.1pdf_\(online\).pdf](http://publications.jrc.ec.europa.eu/repository/bitstream/JRC106281/web-digcomp2.1pdf_(online).pdf) . — Screen title.

8. Digital Single Market Strategy for Europe, Brussels, 2015 [Digital resource] // Access mode: <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?Uri=CELEX:52015DC0192&from=EN>. — Screen title.

9. European Commission Report to the European Commission on Improving the quality of teaching and learning in Europe's higher education institutions. — Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2013 — 84 p. [Digital resource] // Access mode: http://ec.europa.eu/dgs/education_culture/repository/education/library/reports/modernisation_en.pdf. — Screen title.

10. Gartner Identifies the Top 10 Strategic Technology Trends for 2018. ORLANDO, Fla., October 4, 2017 [Digital resource] // Access mode: <https://www.gartner.com/newsroom/id/3812063> — Screen title.

11. Jones, J. M. (2015). In U.S., telecommuting for work climbs to 37 %. GALLUP Workplace. Retrieved May, 2016 [Digital resource] // Access mode: <http://news.gallup.com/poll/184649/telecommuting-work-climbs.aspx> — Screen title.

12. Millet, Josh. The 2018 Human Resources Trends To Keep On Your Radar. — Forbs. — Oct 26, 2017 [Digital resource] // Access mode: <https://www.forbes.com/sites/forbeshumanresourcescouncil/2017/10/26/the-2018-human-resources-trends-to-keep-on-your-radar/#6bbc58d921b3> . — Screen title.

13. Proposal for a Council Recommendation on Key Competences for Lifelong Learning. — European Commission, Brussels, 2018 [Digital resource] // Access mode: <https://ec.europa.eu/education/sites/education/files/recommendation-key-competences-lifelong-learning.pdf> . — Screen title.

14. Recommendation of the European Parliament and the Council Recommendation of 18 December 2006 on Key competences for lifelong learning (2006/962/EC) [Digital resource] // Access mode: <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?Uri=CELEX:32006H0962&from=EN>. — Screen title.

15. Rethinking Education: Investing in skills for better socio-economic outcomes. — EUROPEAN COMMISSION, Strasbourg, 2012 [Digital resource] // Access mode: <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?Uri=CELEX:52012DC0669&from=FR>. — Screen title.

16. Robinson, Adam. 4 Big Benefits for the Use & Implementation of Predictive Analytics In Manufacturing. Retrieved March, 2016. [Digital resource] // Access mode: <http://cerasis.com/2016/03/16/predictive-analytics-in-manufacturing/> — Screen title.
17. Sanjay Darji. Major Trends in HR Technology Software / Sanjay Darji [Digital resource] // Access mode: <http://www.humanresourcestoday.com/2018/recruitment/trends/?Open-article-id=7670617&article-title=major-trends-in-hr-technology-software&blog-domain=achievers.com&blog-title=achievers>. — Screen title.
18. Scott, Rob. 5 steps to boosting digital HR literacy & transformation. Written by on February 11, 2016 [Digital resource] // Access mode: <https://www.insidehr.com.au/5-steps-to-boosting-digital-hr-literacy/> — Screen title.
19. SHRM Survey Findings: 2014 Strategic Benefits — Flexible Work Arrangements Society for Human Resource Management, 2015. — 16 p. [Digital resource] // Access mode: https://www.shrm.org/hr-today/trends-and-forecasting/research-and-surveys/Documents/SHRM_Survey_Findings_2014_Strategic-Benefits-Flexible-Work-Arrangements.pdf — Screen title.
20. Sierra-Cedar's 2017-2018 HR Systems Survey / Stacey Harris, Erin Spencer. — Sierra-Cedar, In., 2017. [Digital resource] // Access mode: https://www.sierra-cedar.com/wp-content/uploads/sites/12/2018/01/Sierra-Cedar_2017-2018_hrsystemssurvey_whitepaper.pdf — Screen title.
21. Smith, Aaron. Searching for Work in the Digital Era / Aaron Smith [Digital resource] // Access mode: <http://www.pewinternet.org/2015/11/19/searching-for-work-in-the-digital-era/> — Screen title.
22. Smith, M. L. 4 HR management trends coming to 2018 [Digital resource] // Access mode: <http://www.humanresourcestoday.com/2018/recruitment/trends/?Open-article-id=7719799&article-title=4-hr-management-trends-coming-to-2018&blog-domain=hrmorning.com&blog-title=hr-morning>. — Screen title.
23. Stanley, Robert. Top 25 Best Examples of Gamification in Business. Retrieved March, 2014 [Digital resource] // Access mode: <https://www.clicksoftware.com/blog/top-25-best-examples-of-gamification-in-business/> — Screen title.
24. The CIPD Profession Map. The building blocks of professional HR and L&D. — [Электронный ресурс]. — Режим доступа : <https://www.cipd.co.uk/learn/career/profession-map>. — Заголовок з екрану
25. The Global Information Technology Report 2013. Growth and Jobs in a Hyperconnected World / Editors: Beñat Bilbao-Orsorio, Soumitra Dutta, Bruno Lanvin, — Geneva, World Economic Forum, 2013. — 385 p. [Digital resource] // Access mode: http://www3.weforum.org/docs/WEF_GITR_Report_2013.pdf. — Screen title.
26. The Global Information Technology Report 2014. Rewards and Risks of Big Data / Editors: Beñat Bilbao-Orsorio, Soumitra Dutta, Bruno Lanvin, — Geneva, World Economic Forum, 2014. — 345 p. [Digital resource] // Access mode: http://www3.weforum.org/docs/WEF_globalinformationtechnology_Report_2014.pdf. — Screen title
27. The Global Information Technology Report 2016. Innovating in the Digital Economy/ Editors: Silja Baller, Soumitra Dutta, Bruno Lanvin. — Geneva, World Economic Forum, 2016. — 307 p. [Digital resource] // Access mode: http://www3.weforum.org/docs/GITR2016/WEF_GITR_Full_Report.pdf. — Screen title.
28. The SHRM Competency Model. Society for Human Resource Management, 2016. — 59 p. — [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://www.shrm.org/>

- learningandcareer/competency-model/publishingimages/pages/default/SHRM %20Competency %20Model_Detailed %20Report_Final_SECURED.pdf . — Заголовок з екрану
29. Top 2018 HR Technology Trends [Digital resource] // Access mode: <http://www.humanresourcetoday.com/2018/recruitment/trends/?Open-article-id=7719799&article-title=4-hr-management-trends-coming-to-2018&blog-domain=hrmorning.com&blog-title=hr-morning> . — Screen title.
30. *Ільніцька О. І.* Вдосконалення управління інноваційними командами у віртуальних організаціях / О. І. Ільніцька // Соціально-трудові відносини: теорія та практика : зб. наук. праць. — 2012. — № 2. — С. 107–113.
31. *Кравчук О. І.* Аналіз міжнародної практики стандартизації управління персоналом / О. І. Кравчук // Соціально-трудові відносини: теорія і практика : зб. наук. пр. — Київ : КНЕУ, 2017. — № 1. — С. 142–157.
32. *Кравчук О. І.* Готовність економічно активного населення до зайнятості в мережевій економіці / О. І. Кравчук // Соціально-трудові відносини: теорія і практика : зб. наук. пр. — Київ : КНЕУ, 2015. — Вип. 2. — С. 112–123.
33. Менеджмент персоналу [Текст] : практикум / [В. М. Петюх та ін.] ; за наук. ред. канд. екон. наук, доц. О. О. Герасименко ; Держ. вищ. навч. закл. "Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана", Ін-т бізнес-освіти. — Київ : КНЕУ, 2014. — 380 с
34. *Петрова І. Л.* Стратегічне управління людськими ресурсами : навч. посіб. / І. Л. Петрова. — К. : КНЕУ, 2013. — 466 с.
35. Столярчук Х. С. Критерії формування набору компетенцій фахівця у сфері управління персоналом / Х. С. Столярчук // Соціально-трудові відносини: теорія та практика : зб. наук. пр. — Київ : КНЕУ, 2012. — № 1. — С. 153–159.
36. Управління персоналом: підручник / [В. М. Данюк, А. М. Колот, Г. С. Суков та ін.] ; за заг. та наук. ред. В. М. Данюка. — Київ : КНЕУ; Каматорськ : НКМЗ, 2013. — 666 с.
37. *Цимбалюк С. О.* Технології управління персоналом : навч. посіб. / С. О. Цимбалюк. — К. : КНЕУ, 2009. — 399 с.

References

1. A New Skills Agenda for Europe. Working together to strengthen human capital, employability and competitiveness (2016), European Commission, Brussels, available at <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?Uri=CELEX:52016DC0381&from=EN> . (Accessed 30 January 2018).
2. Annex to the Proposal for a Council Recommendation on Key Competences for Lifelong Learning, (2018), European Commission, Brussels, available at: <https://ec.europa.eu/education/sites/education/files/annex-recommendation-key-competences-lifelong-learning.pdf>. (Accessed 30 January 2018).
3. Bates, St. (2016) Automation Is Killing, Creating and Transforming Jobs, available at: <https://www.shrm.org/resourcesandtools/hr-topics/talent-acquisition/pages/automation-killing-creating-transforming-jobs.aspx> (Accessed 30 January 2018).
4. Bersin, J. (2017) 9 HR Tech Trends for 2017. The principal and founder of Bersin by Deloitte, Deloitte Consulting LLP, available at: <https://www.shrm.org/hr-today/news/hr-magazine/0217/pages/9-hr-tech-trends-for-2017.aspx> (Accessed 30 January 2018).
5. Bersin, J. (2016). HR Technology Disruptions for 2017: Nine Trends Reinventing the HR Software Market, Deloitte Development LLC, available at: <https://www2.deloitte>.

com/content/dam/Deloitte/us/Documents/human-capital/us-hc-disruptions.pdf (Accessed 30 January 2018).

6. Conger, K/ (2015). Exclusive: Here is The Full 10-Page Anti-Diversity Screed Circulating Internally at Google, available at: <https://gizmodo.com/exclusive-heres-the-full-10-page-anti-diversity-screed-1797564320>. (Accessed 30 January 2018).

7. Digcomp 2.1: The Digital Competence Framework for Citizens with eight proficiency levels and examples of us (2017), Publications Office of the European Union, Luxembourg, available at: [http://publications.jrc.ec.europa.eu/repository/bitstream/JRC106281/web-digcomp2.1pdf_\(online\).pdf](http://publications.jrc.ec.europa.eu/repository/bitstream/JRC106281/web-digcomp2.1pdf_(online).pdf). (Accessed 30 January 2018).

8. Digital Single Market Strategy for Europe (2015), Brussels, available at: <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?Uri=CELEX:52015DC0192&from=EN> (Accessed 30 January 2018).

9. European Commission Report to the European Commission on Improving the quality of teaching and learning in Europe's higher education institutions (2013), Publications Office of the European Union, Luxembourg, available at: http://ec.europa.eu/dgs/education_culture/repository/education/library/reports/modernisation_en.pdf (Accessed 30 January 2018).

10. Gartner Identifies the Top 10 Strategic Technology Trends for 2018. ORLANDO, Fla., 04/10/2017, available at: <https://www.gartner.com/newsroom/id/3812063> (Accessed 30 January 2018).

11. Jones, J. M. (2016). In U.S., telecommuting for work climbs to 37 %. GALLUP Workplace, available at: <http://news.gallup.com/poll/184649/telecommuting-work-climbs.aspx> (Accessed 30 January 2018).

12. Millet, J (2017). The 2018 Human Resources Trends to Keep on Your Radar, Forbs, available at: <https://www.forbes.com/sites/forbeshumanresourcescouncil/2017/10/26/the-2018-human-resources-trends-to-keep-on-your-radar/#6bbc58d921b3>. (Accessed 30 January 2018).

13. Proposal for a Council Recommendation on Key Competences for Lifelong Learning (2018), European Commission, Brussels, available at: <https://ec.europa.eu/education/sites/education/files/recommendation-key-competences-lifelong-learning.pdf>. (Accessed 30 January 2018).

14. Recommendation of the European Parliament and the Council Recommendation of 18 December 2006 on Key competences for lifelong learning (2006/962/EC), available at: <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?Uri=CELEX:32006H0962&from=EN>. (Accessed 30 January 2018).

15. Rethinking Education: Investing in skills for better socio-economic outcomes (2012), European Commission, Strasbourg, available at: <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?Uri=CELEX:52012DC0669&from=FR>. (Accessed 30 January 2018).

16. Robinson, A. (2016). Four Big Benefits for the Use & Implementation of Predictive Analytics in Manufacturing, available at: <http://cerasis.com/2016/03/16/predictive-analytics-in-manufacturing/> (Accessed 30 January 2018).

17. Sanjay D. (2018) Major Trends in HR Technology Software, available at: <http://www.humanresourcestoday.com/2018/recruitment/trends/?Open-article-id=7670617&article-title=major-trends-in-hr-technology-software&blog-domain=achievers.com&blog-title=achievers>. (Accessed 30 January 2018).

18. Scott, R. (2016). Five steps to boosting digital HR literacy & transformation, available at: <https://www.insidehr.com.au/5-steps-to-boosting-digital-hr-literacy/> (Accessed 30 January 2018).

19. SHRM Survey Findings: 2014 Strategic Benefits (2015), Flexible Work Arrangements Society for Human Resource Management, available at: <https://www.shrm.org/hr-today/>

trends-and-forecasting/research-and-surveys/Documents/SHRM_Survey_Findings_2014_Strategic-Benefits-Flexible-Work-Arrangements.pdf (Accessed 30 January 2018).

20. Sierra-Cedar's 2017-2018 HR Systems Survey (2017), Sierra-Cedar, In., available at: https://www.sierra-cedar.com/wp-content/uploads/sites/12/2018/01/Sierra-Cedar_2017-2018_hrsystemssurvey_whitepaper.pdf (Accessed 30 January 2018).

21. Smith, A. (2015). Searching for Work in the Digital Era, available at: <http://www.pewinternet.org/2015/11/19/searching-for-work-in-the-digital-era/> (Accessed 30 January 2018).

22. Smith, M. L. (2018). 4 HR management trends coming to 2018, available at: <http://www.humanresourcetoday.com/2018/recruitment/trends/?Open-article-id=7719799&article-title=4-hr-management-trends-coming-to-2018&blog-domain=hrmorning.com&blog-title=hr-morning> . (Accessed 30 January 2018).

23. Stanley, R. (2014). Top 25 Best Examples of Gamification in Business, available at: <https://www.clicksoftware.com/blog/top-25-best-examples-of-gamification-in-business/> (Accessed 30 January 2018)

24. The CIPD Profession Map. The building blocks of professional HR and L&D., available at: <https://www.cipd.co.uk/learn/career/profession-map> (Accessed 31 January 2018)

25. The Global Information Technology Report 2013. Growth and Jobs in a Hyper connected World, Geneva, and World Economic Forum, available at: http://www3.weforum.org/docs/WEF_GITR_Report_2013.pdf. (Accessed 30 January 2018)

26. The Global Information Technology Report 2014. Rewards and Risks of Big Data. Geneva, World Economic Forum, available at: http://www3.weforum.org/docs/WEF_globalinformationtechnology_Report_2014.pdf. (Accessed 31 January 2018)

27. The Global Information Technology Report 2016. Innovating in the Digital Economy, Geneva, World Economic Forum, available at: http://www3.weforum.org/docs/GITR2016/WEF_GITR_Full_Report.pdf (Accessed 30 January 2018).

28. The SHRM Competency Model (2016), Society for Human Resource Management, available at: https://www.shrm.org/learningandcareer/competency-model/publishingimages/pages/default/SHRM%20Competency%20Model_Detailed%20Report_Final_SECURED.pdf (Accessed 30 January 2018).

29. Top 2018 HR Technology Trends (2018), available at <http://www.humanresourcetoday.com/2018/recruitment/trends/?Open-article-id=7719799&article-title=4-hr-management-trends-coming-to-2018&blog-domain=hrmorning.com&blog-title=hr-morning> (Accessed 30 January 2018).

30. Kravchuk O.I. (2012). "Vdoskonalennya upravlinnya innovatsiynymy komandamy u virtual'nykh orhanizatsiyakh" [Improved management of innovative teams in virtual organizations], *Sotsial'no-trudovi vidnosyny: teoriya ta praktyka*, no. 2 , pp. 107–113.

31. Kravchuk O.I. (2017), "Analiz mizhnarodnoyi praktyky standartyzatsiyi upravlinnya personalom" [Analysis of international practice of standardization HR], *Sotsial'no-trudovi vidnosyny: teoriya ta praktyka*, no. 1(13), pp. 142–158.

32. Kravchuk O.I. (2015), "Hotovnist' ekonomichno aktyvnoho naseleennya do zaynyatosti v merezheviy ekonomitsi" [Readiness of economically active population for employment in a network economy], *Sotsial'no-trudovi vidnosyny: teoriya ta praktyka*, no. 2 (10), pp. 112–123.

33. Petukh V.M., Gerasimenko O.O., Kravchuk O.I. (2014). *Menedzhment personalu* [Personnel Management]. — Kyiv: KNEU, Ukraine

34. Petrova I.L. (2016) *Stratehichne upravlinnya lyuds'kymy resursamy* [Strategic Human Resource Management]. — Kyiv: KNEU, Ukraine

35. Stoliaruk H.S. (2012) "Kryteriyi formuvannya naboru kompetentsiy fakhivtsya u sferi upravlinnya personalom" [Criteria for forming a set of competencies of a specialist in the field of personnel management]. *Sotsial'no-trudovi vidnosyny: teoriya ta praktyka*, no. 1, pp. 153–159.

36. Daniuk V.M., Kolot A.M. (2013) *Upravlinnya personalom* [Personnel Management], Kyiv: KNEU, Ukraine

37. Tsymbaliuk S.O. (2009). *Tekhnolohiyi upravlinnya personalom* [Human Resources Management Technologies]. — Kyiv: KNEU, Ukraine

Стаття надійшла до редакції 15.04.18 р.

УДК 316.35

Ле Тхі Тхань Там

викладач Філіалу Академії в'єтнамських
жінок на Півдні, м. Хошимін
trungkiendr@gmail.com

Ле Тху Тхань Там

преподаватель Филиала Академии
вьетнамских женщин на Юге, г. Хошиминь

Le Thi Thanh Tam

Teacher — Vietnamese Women's Academy
Branch in the South. Ho Chi Minh city

СОЦІАЛЬНА РОБОТА З ЛЮДЬМИ ПОХИЛОГО ВІКУ У В'ЄТНАМІ

СОЦИАЛЬНАЯ РАБОТА С ПОЖИЛЫМИ ЛЮДЬМИ ВО ВЬЕТНАМЕ

SOCIAL WORK WITH EARLY PEOPLE IN VIETNAM

У даній статті розкрито соціальні проблеми в роботі з людьми похилого віку у В'єтнамі, а також надано соціально-демографічну характеристику даної категорії населення. Проаналізовано проблеми щодо розвитку соціальної роботи в країні, та в частині підготовки соціальних працівників, їх професіоналізму та вмінь працювати з людьми похилого віку. Звернуто увагу на недосконалість чинного законодавства В'єтнаму щодо соціальної роботи з людьми похилого віку. Охарактеризовано основні напрями соціальної роботи з людьми похилого віку.

В данной статье раскрываются социальные проблемы по работе с пожилыми людьми во Вьетнаме, а также предоставляется социально-демографическая характеристика данной категории населения. Проанализированы проблемы по развитию социальной работы в стране, подготовке социальных работников, их профессионализма и умений работать с пожилыми людьми. Обращено внимание на несовершенство действующего законодательства Вьетнама относительно социальной работы с пожилыми людьми. Охарактеризованы основные направления социальной работы с пожилыми людьми.

The purpose of the article is to reveal and analyze social problems in work with elderly people in Vietnam, studying their socio-demographic characteristics. The scientific novelty is to reveal the state of social work in Vietnam with the elderly and to initiate the training of social workers for this kind of activity. The practical significance is the application of forms and methods of social work with such a population in Vietnam as with regard to innovative social activities for the country. Currently, Vietnam does not have a full legal and regulatory framework for social work with different categories of population, and there are practically no non — governmental organizations for providing social services. For further research it is seen as follows: analysis and monitoring of the activities of social