

**Ольга Кіпішинова**

магістр ОРІДУ НАДУ при Президентіві України

**Людмила Сметаніна**

доцент кафедри електронного урядування та інформаційних систем

ОРІДУ НАДУ при Президентіві України, к.пед.н., доцент

## ЦИФРОВІЗАЦІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ

У статті проаналізовано новітні тренди та особливості управління персоналом в умовах глобальної цифровізації суспільства та теоретично уточнено сутність поняття цифровізації управління персоналом в органах публічної влади. Визначено пріоритетні напрями розвитку цифровізації управління персоналом в органах публічної влади. Приведено основні практичні рекомендації місцевим органам публічної влади щодо удосконалення процесу цифровізації управління персоналом.

**Ключові слова:** цифровізація; цифрова трансформація; інформаційно-комунікаційні технології; цифровізація управління персоналом; інформаційна система управління людськими ресурсами HRMIS.

**Olha Kipishynova**

Master of Public Administration ORIPA NAPA under the President of Ukraine

**Lyudmila Smetanina**

Associate Professor of the Electronic Management and Information Systems Chair,

ORIPA NAPA under the President of Ukraine, PhD in Pedagogical Sciences, Docent

## DIGITALIZATION OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IN PUBLIC AUTHORITIES

The article analyzes the latest trends and features of personnel management in the context of global digitalization of society. Clarifying the concepts of digitization and digital transformation. Theoretically clarified the essence concept of digitalization of personnel management in public authorities.

Digitalization of personnel management in public authorities is defined as the transition of public authorities to digital human resource management platforms.

The problems of using non-specialized IT-products for HR systematized. These are data security and privacy concerns, the high cost problems of HR-software, lack of functional versatility. The necessity of introduction the human resources management information system (HRMIS) in the state bodies of Ukraine is analyzed. The information system provides modules related to payroll, financial analysis, the procedure for holding a competition to fill vacancies and internal relocation, has a wide range of tools for working with staff - personal affairs. It will also allow for the effective recruitment of candidates in the field of civil servants. Today HRMIS has already been implemented in 76 state bodies of Ukraine.

Problems of the current state digitalization of personnel management in public authorities on the Kherson region example are analyzed. Practical recommendations to local public authorities on improving the process of digitalization of personnel management are given.

**Key words:** digitalization; digital transformation; information and communication technologies; digitalization of personnel management; human resources management information system.

### Постановка проблеми

Широке впровадження і постійний розвиток інформаційно-комунікаційних технологій здійснюють значний вплив на всі сфери суспільних відносин, в тому числі на процеси управління і взаємодії зі споживачами в державному і недержавному секторах. Інтеграція сучасних цифрових технологічних рішень змінює всі ланки життя суспільства, у тому числі й базові принципи офісної та управлінської роботи.

Перехід від державного адміністрування до державного менеджменту, від бюрократичної організації до сервісної держави, швидке старіння професійних компетентностей обумовлюють необхідність підвищення результативності, ефективності, професійності та майстерності державних службовців вибір яких здійснюється службою управління персоналом.

Одним з головних напрямів модернізації державної служби України сьогодні є реформування системи

управління персоналом на державній службі. У Законі України «Про державну службу» [1, ст. 1 (п. 6 (ч. 1))] функція з управління персоналом державних органів виділена окремо. В сучасних умовах системних реформ в Україні, таке виокремлення пов'язано із наскрізним значенням функції управління персоналом для публічної влади. Без кадрового потенціалу, його професіоналізму забезпечення будь яких реформ неефективне. Головною метою управління персоналом у сфері публічної влади управління є забезпечення органів публічної влади необхідним персоналом, підтримка і розвиток на високому рівні його кваліфікації, професіоналізму і компетентності, створення системи оцінки, мотивації, стимулювання і інших необхідних умов для ефективної, результативної та якісної роботи. Тому для керівників державних органів та органів місцевого

самоврядування розробка й упровадження ефективної системи управління персоналом стають однією з актуальних та ключових задач, у вирішенні яких цифрові технології відіграють вирішальну роль.

Аналіз останніх досліджень і публікацій

Аналіз останніх досліджень та публікацій засвідчив, що проблема удосконалення управління персоналом досліджується багатьма вітчизняними та зарубіжними вченими з різних аспектів. Це роботи Л. Балабанової, К. Ващенко, О. Грішкова, О. Грідіна, Г. Деслера, Г. Дмитренка, В. Данюка, В. Жуковської, Е. Кеннеді, О. Линдюк, Л. Новаковської, Н. Обушної, Л. Прудіус, С. Паркінсона, О. Руденко, К. Січкаренко, О. Семенчук, О. Тищенко, С. Хаджирадєвої, В. Ярового та інших.

Однак питання цифровізації управління персоналом в органах публічної влади потребують подальшого дослідження та уточнення, що обумовило вибір теми нашого дослідження.

Мета

Аналіз сучасного стану цифровізації управління персоналом та надання відповідних рекомендацій щодо удосконалення процесу цифровізації управління персоналом в органах публічної влади.

Виклад основного матеріалу

Цифрова трансформація суспільства у цілому веде за собою перетворення в усіх сферах життя людини. Змінюється все, починаючи від самосвідомості і закінчуючи способами отримання інформації з навколишнього середовища. У відповідь на глобальну трансформацію суспільства в епоху цифровізації повинна змінитись і сфера управління персоналом. До теперішнього часу поняття «цифрова трансформація» та «цифровізація» не одержали однозначного чіткого визначення і часто використовуються без розмежування відмінностей. Уточнимо сутність поняття цифровізації управління персоналом в органах публічної влади.

Цифрова трансформація розглядається як ключовий тренд, характерний для різних галузей і секторів економіки та соціальної сфери [3]. Стратегії цифрової трансформації часто спрямовані на зміну продукції, процесів, організації діяльності (в тому числі управління) на основі застосування інноваційних технологій [4], а також на створення нових можливостей для взаємодії зі споживачами і задоволення їх потреб [5]. Цифрова трансформація – це переосмислення способів організації роботи співробітників для їх ефективної взаємодії з клієнтами за рахунок використання сучасних технологій та аналізу даних. Цифрова трансформація в управлінні персоналом у широкому сенсі – це створення в організації комфортного цифрового середовища та зниження бюрократизації основних процесів з управління персоналом. Цифрова трансформація передбачає якісну зміну всієї моделі управління, починаючи від стратегії та закінчуючи цифровізацією виробничих процесів.

Цифровізація розглядається у двох площинах. У вузькому сенсі являє собою перетворення інформації в цифрову форму, яка в більшості випадків веде до зниження витрат на обробку даних, появи нових можливостей і т. ін. [4]. Цифровізація в ширшому сенсі є тенденцією ефективного світового розвитку, яка вклю-

чає в себе виробництво, бізнес, науку, суспільство і повсякденне життя людей. Цифровізація або діджиталізація – це перехід компаній на електронні платформи. Часто цифровізацію прирівнюють до автоматизації, під якою розуміють перенесення бізнес-процесів у електронні системи для зберігання та обміну даними в зручному для цієї компанії форматі.

У зарубіжній і вітчизняній літературі цифрова трансформація у державному секторі розглядається перш за все, з точки зору трансформації процесів надання державних послуг [6]. При цьому можливість використання цифрових технологій для реалізації інших видів державних функцій і власне для цілей державного управління, в тому числі для визначення, планування, моніторингу та оцінки управлінських рішень і державної політики, не враховуються. Вважаємо, що процеси модернізації, які відбуваються сьогодні в управлінні персоналом в органах публічної влади підпадають під визначення саме процесу цифровізації.

Під цифровізацією управління персоналом в органах публічної влади будемо розуміти перехід державних органів на цифрові платформи управління людськими ресурсами.

Цифровізація в управлінні персоналом – це не просто накопичення великої кількості даних, а головне – це поява нових способів їх обробки. Отже, змінюються процеси і способи прийняття рішень на основі цих даних. Значно легше стає вести особисті справи співробітників, оформляти звіти за рахунок автоматизованих програм обробки даних, спрощується збір інформації і знижує ймовірність помилок.

Спеціалізоване програмне забезпечення для підтримки процесу управління людськими ресурсами, яке з'являється на ринку останнім часом, відповідаючи на реальні запити організацій в умовах цифрової трансформації можна розділити на дві категорії:

1) інтернет-технології (корпоративні веб-сайти, електронна пошта, соціальні мережі, професійні спільноти, програми миттєвого обміну повідомленнями);

2) спеціалізоване програмне забезпечення (довідково-правові та експертні системи, спеціалізовані комплексні програми, ERP-системи).

Ринок ІТ технологій дуже чуткий до потреб, які виникають у процесі цифрової трансформації управління персоналом. Розробляються додатки для HR-ів та рекрутерів. Необхідність попереднього тестування майбутніх фахівців, оцінки його знань, здібностей, навичок, інших кваліфікацій з метою виокремлення найкращого кандидата на вакантне місце, робить HR-софт для тестування навичок найбільш затребуваним та актуальним. Переважна більшість керівників компаній вважають, що цифровізація HR-процесів призводить до підвищення якості роботи відділу з управління персоналом. Більшість великих корпорацій використовують системи відстеження кандидатів Applicant Tracking Systems або ATS. У якості прикладів можемо навести платформи: Hurma, SurveyMonkey, Workable, Breezy HR, Beamery, BambooHR.

Цифровізація веде не тільки до створення нових інформаційних середовищ і продуктів для спрощення роботи відділів управління людськими ресурсами та рекрутерів, вона також змінює і форми зайнятості. Породжуються певні тренди у сфері праці. З'являються

нові моделі організації роботи людей, такі як: «аутсаф-фінг», «аутсорсинг», «фріланс», «е-ланс» та «ко-воркінг», «краудсорсинг» та інші. Не обходять вони і державний сектор.

Однак, для використання запропонованих продуктів та нових моделей зайнятості на державній службі є певні труднощі та ризики. Серед них – витік інформації. Це одна з найголовніших проблем безпеки установи, у тому числі кадрової. При впровадженні, нові цифрові рішення можуть значно збільшувати ризики витоку інформації, особливо в сфері зберігання персональних даних і роботі з конфіденційною інформацією. Тобто використання існуючих на ринку продуктів для HR-ів можливо лише за умови забезпечення ними належного рівня безпеки.

Слід зазначити також, що IT-рішення, які пропонуються на ринку управління людськими ресурсами не є безкоштовними. Широко функціональні продукти достатньо дорогі як при першому придбанні, так і у підтримці й оновленні. Не кожна державна установа може собі дозволити такий продукт на свій розсуд. Також великий спектр продуктів у різних державних установах не забезпечує універсального стандарту у використанні даних всіма організаціями публічної влади та інтероперабельність.

Тому відповідаючи на виклики технологічної ери для реалізації специфічних професійних задач управління людськими ресурсами публічного управління держава розпочала розробку та впровадження інформаційної системи управління людськими ресурсами (HRMIS) у державних органах України. Подібні системи вже використовують великі приватні компанії як в Україні, так і у розвинених країнах світу, про що свідчить міжнародний досвід Ірландії, Австралії, США та ін. По суті така система представляє собою аналог системи ProZorro тільки в сфері людських ресурсів на державній службі.

1 грудня 2017 року КМУ було прийнято відповідне розпорядження № 844-р «Про схвалення Концепції впровадження інформаційної системи управління людськими ресурсами в державних органах та затвердження плану заходів щодо її реалізації». У концепції було виокремлено мету впровадження HRMIS як створення умов для здійснення відкритого, прозорого та ефективного державного управління із застосуванням новітніх інформаційно-комунікаційних технологій. Визначено напрями, механізми і строки впровадження ефективної інформаційної системи [2].

Внесення усіх даних про державних службовців у систему забезпечить державні органи можливість працювати в єдиній інформаційній системі, яка об'єднує інформацію про структуру та штатний розпис, посади державної служби, особові справи державних службовців, нарахування і оплату праці, відпустки, кар'єрні досягнення, професійну компетентність та навчання.

Інформаційна система передбачає функціонування модулів пов'язаних з нарахуванням заробітної плати, фінансовою аналітикою, процедурою проведення по конкурсу на заміщення вакантних посад та внутрішнього переведення, має великий спектр інструментів по роботі з персоналом – веденню особових справ. Також дозволить здійснювати ефективний рекрутинг кандидатів саме у полі державних службовців.

Аналіз сучасного стану інформаційно-аналітичного забезпечення публічних органів влади у сфері управ-

ління людськими ресурсами на прикладі Херсонської обласної державної адміністрації засвідчує неоднозначність у питаннях цифровізації процесу управління. Електронний документообіг та інформаційну систему управління персоналом «Кадри» впроваджено в п'яти районних державних адміністраціях Херсонщини та 26 структурних підрозділах Херсонської обласної державної адміністрації. Але є структурні підрозділи, які досі обробляють інформацію вручну. Упровадження інформаційної системи має вирішити наявні проблеми цифровізації управління персоналом в органах публічної влади, вивільнити час та достатньо великий людський ресурс, задіяний у паперовому кадровому обліку.

За стратегію інформатизації (цифровізації) установи в більшій мірі відповідає керівництво. Нами систематизовано порядок дій при впровадженні в установі будь яких нових автоматизованих інформаційних систем та технологій. Цей перелік буде містити ряд простих по суті, але змістово складних етапів, рекомендованих до виконання:

- 1) визначити мету інформатизації (цифровізації);
  - 2) чітко поставити перед собою завдання: визначити перелік проблем, які повинні вирішити нові технології, описати очікуваний ефект від впровадження інформаційних технологій у цифрах;
  - 3) визначити коло відповідальних за проведення інформатизації осіб з чітким виділенням повноважень;
  - 4) визначитися з видом необхідних до впровадження технологій, відповідно до мети, завдань та проблем, які розв'язуються;
  - 5) визначити перелік і обсяги ресурсів (людських, матеріальних, фінансових), необхідних для проведення інформатизації (цифровізації);
  - 6) визначити внутрішньо організаційні етапи і терміни їх реалізації;
  - 7) розробити систему критеріїв до організації, яка буде здійснювати розгортання нового програмного забезпечення в установі. На основі критеріїв проаналізувати потенційних підрядників;
  - 8) якщо є можливість проаналізувати реальний досвід інших установ з впровадження подібних інформаційних технологій;
  - 9) укласти договір з фірмою-виконавцем із супроводу та обслуговування системи після введення її в експлуатацію;
  - 10) провести навчання персоналу: керівництво відразу повинно взяти до уваги, що можливо доведеться понести фінансові витрати у зв'язку із навчанням персоналу і не потрібно надмірно розраховувати на самонавчання співробітників.
- Упровадження системи HRMIS є окремим випадком реалізації цифрового рішення для відділу по роботі з персоналом і згодом усі органи публічної влади повинні будуть підключені до роботи з цифровою системою. На сьогодні HRMIS вже впроваджена у 76 державних органах України. Процесом впровадження системи управління людськими ресурсами в державних органах опікується Національне агентство з питань державної служби, яким 16 січня 2021 р. було затверджено наказ, який регламентує роботу системи HRMIS та створює юридичні умови для подальшого впровадження системи в державних органах. Наказ затверджує форми:

- Договору про надання доступу до інформаційної системи управління людськими ресурсами в державних органах (підключення), Заяв та форм Договору про надання доступу (підключення) до інформаційної ;
- Заяви про організацію доступу до інформаційної системи управління людськими ресурсами в державних органах;
- Згоди на обробку персональних даних в інформаційній системі управління людськими ресурсами в державних органах.

Також здійснено розміщення інформаційних та методичних матеріалів щодо функціонування інформаційної системи управління людськими ресурсами в державних органах у розділі «Про HRMIS» офіційного веб сайту підсистеми «Публічний портал» інформаційної системи управління людськими ресурсами в державних органах за посиланням: <https://public.nads.gov.ua> [<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0240-21#Text>].

Відповідно керівники органів влади всіх гілок мають юридичні умови, методичні рекомендації щодо удосконалення процесу цифровізації управління персоналом у власній установі. Однак, наявність цифрового продукту її фізичне налагодження у відповідних органах влади не гарантує автоматичне моментальне ефективне використання. Упровадження системи потребує величезної навчальної та роз'яснювальної роботи. Необхідно перш за все навчити державних службовців користуватись системою, роз'яснити її можливості та переваги. Тобто ще однією важливою задачею для керівництва є організація навчання персоналу. Завдяки проведенню цифровізації в будь-якій організації можна також організувати процес дистанційного навчання працівників у віртуальному середовищі.

Спірним залишається питання і тотальної передачі управління персоналом ідеальним і невтомним машинним системам. Якщо комп'ютери повністю замінять службу персоналу, то вийде вже зворотний результат: людина, яка повністю позбавляється людського спілкування, буде все менше і менше задоволена, і її залученість до роботи знизуватися. Статистика показує, що стрімка цифровізація всіх сфер життя невблаганно призводить до зростання психічних захворювань, депресій і інших розладів.

На наш погляд, в проведенні цифрової трансформації повинна бути своя «золота середина». Будь-якому співробітнику та держслужбовцю для ефективної роботи необхідні людські увага, тепле слово, підтримка, участь – їх ніколи не замінить жодна сучасна електронна система. По-справжньому прогресивні компанії витрачають сили і значні фінансові ресурси на те, щоб зібрати співробітників з різних регіонів разом і провести очне навчання, замість дистанційного. Необхідно, щоб люди спілкувалися з людьми, щоб задавали питання живим наставникам, а не комп'ютерним ботам, щоб співробітники відчували турботу і увагу, щоб живо взаємодіяли, обговорювали, дискутували, доводили, приймали рішення згуртованою командою, яка значно підвищує якість роботи та результати.

#### Висновки

Звичайно, цифрова трансформація у сфері управління персоналом поки не є революційною. Дійсно революцією вона стане тільки тоді, коли вся рутину перейде у керування штучного інтелекту, а

будь-які документи – копії трудових книжок, лікарняні листи, довідки про роботу та інші – співробітник зможе отримати, не звертаючись до відділу персоналу, а зайшовши на сторінку в «особистому кабінеті» або взагалі в додатку для смартфона. У той час як фахівець служби управління персоналом буде розробляти і реалізовувати проекти по залученості, навчанню і розвитку співробітників, здійснювати стратегію і займатися креативною роботою, де штучний інтелект безсилий. І система HRMIS покликана здійснити таку революцію.

#### Література.

1. Про державну службу: Закон України від 10.12.2015 р. № 889-VIII. *Голос України*. 2015. № 250.
2. Про схвалення Концепції впровадження інформаційної системи управління людськими ресурсами в державних органах та затвердження плану заходів щодо її реалізації: розпорядження Кабінету Міністрів України від 01.12. 2017 р. № 844-р. URL: [kmu.gov.ua](http://kmu.gov.ua)
3. How States Engage in Evidence-Based Policymaking. A national assessment. A report from the Pew-MacArthur Results First Initiative. January 2017. URL: [http://www.pewtrusts.org/~media/assets/2017/01/how\\_states\\_engage\\_in\\_evidence\\_based\\_policymaking.pdf](http://www.pewtrusts.org/~media/assets/2017/01/how_states_engage_in_evidence_based_policymaking.pdf)
4. Millet Josh. The 2018 Human Resources Trends To Keep On Your Radar. URL: [www.talentmanagement.com.ua/4524-4524-hr-trends-2018](http://www.talentmanagement.com.ua/4524-4524-hr-trends-2018).
5. OECD Digital Government Strategies for Transforming Public Services in the Welfare Areas. OECD Publishing, Paris. 2016.
6. Margetts H., Dunleavy P. The Second Wave of Digital-Era Governance: a Quasi-Paradigm for Government on the Web. 2013. *Philosophical Transactions of the Royal Society A*. Vol. 371: 20120382. URL: <http://dx.doi.org/10.1098/rsta.2012.0382>

#### References.

1. Pro derzhavnu sluzhbu: Zakon Ukrainy vid 10.12.2015 r. № 889-VIII. *Holos Ukrainy*. 2015. № 250.
2. Pro skhvalennia Kontseptsii vprovadzhennia informatsiinoi systemy upravlinnia liudskymy resursamy v derzhavnykh orhanakh ta zatverdzhennia planu zakhodiv shchodo yii realizatsii: rozporiadzhennia Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 01.12. 2017 r. № 844-r. URL: [kmu.gov.ua](http://kmu.gov.ua)
3. How States Engage in Evidence-Based Policymaking. A national assessment. A report from the Pew-MacArthur Results First Initiative. January 2017. URL: [http://www.pewtrusts.org/~media/assets/2017/01/how\\_states\\_engage\\_in\\_evidence\\_based\\_policymaking.pdf](http://www.pewtrusts.org/~media/assets/2017/01/how_states_engage_in_evidence_based_policymaking.pdf)
4. Millet Josh. The 2018 Human Resources Trends To Keep On Your Radar. URL: [www.talentmanagement.com.ua/4524-4524-hr-trends-2018](http://www.talentmanagement.com.ua/4524-4524-hr-trends-2018).
5. OECD Digital Government Strategies for Transforming Public Services in the Welfare Areas. OECD Publishing, Paris. 2016.
6. Margetts H., Dunleavy P. The Second Wave of Digital-Era Governance: a Quasi-Paradigm for Government on the Web. 2013. *Philosophical Transactions of the Royal Society A*. Vol. 371: 20120382. URL: <http://dx.doi.org/10.1098/rsta.2012.0382>