

Харківський національний університет імені В.Н.Каразіна

Економічний факультет

Кафедра економіки та менеджменту

Кваліфікаційна робота магістра

на тему: «УПРАВЛІННЯ ПСИХОЛОГІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ НАУКОВОГО  
ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ»

Виконала: студентка 2 курсу, групи ЕТз-21

Спеціальності 073 «Менеджмент»  
Освітньо-професійної програми «Адмініст-  
ративний менеджмент»

\_\_\_\_\_ Олена ОВЧИННІКОВА

Керівник наукової роботи: кандидат еконо-  
мічних наук, доцент

\_\_\_\_\_ Ганна ЗАДНЄПРОВСЬКА

Рецензент:  
кандидат економічних наук, доцент  
проректор з науково-дослідної роботи  
Харківського гуманітарного університету  
«Народна українська академія»

\_\_\_\_\_ Ольга ІВАНОВА

Харків – 2023

## МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна

Факультет \_\_\_\_\_ економічний \_\_\_\_\_  
Кафедра \_\_\_\_\_ економіки та менеджменту \_\_\_\_\_  
Освітньо-кваліфікаційний рівень \_\_\_\_\_ магістр \_\_\_\_\_  
Спеціальність \_\_\_\_\_ 073 «Менеджмент» \_\_\_\_\_  
Освітньо-професійна програма \_\_\_\_\_ «Адміністративний менеджмент» \_\_\_\_\_

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

\_\_\_\_\_ Ганна ДОРОШЕНКО  
(підпис) (ініціали, прізвище)

« 12 » грудня 2023 року

**З А В Д А Н Н Я  
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА**

\_\_\_\_\_ Овчиннікової Олени Валеріївни  
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи «Управління психологічною безпекою наукового персоналу в умовах цифрової трансформації»  
керівник роботи Заднепровська Ганна Ігорівна, кандидат економічних наук, доцент  
( прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)  
затверджені наказом вищого навчального закладу 20.10.2023 року №2101-5/3021
2. Строк подання студентом роботи « 12 » грудня 2023 р.
3. Перелік питань, які потрібно розробити: дослідити сутність психологічної безпеки та цифрової трансформації; виявити особливості управління персоналом в умовах цифрової трансформації; виявити способи організації праці персоналу в умовах цифровізації; розробити методики аналізу психологічної безпеки персоналу; провести аналіз управління психологічної безпеки персоналу в умовах цифрової трансформації в ПрАТ ВНЗ «МАУП»; розробити рекомендації з вдосконалення існуючих способів управління психологічною безпекою персоналу за умов цифрової трансформації в ПрАТ ВНЗ «МАУП»; економічно обґрунтувати внесені пропозиції.

## 4. План роботи

№ з/п	Назва етапів роботи
1	Розробка та узгодження плану кваліфікаційної роботи магістра, ознайомлення з літературними джерелами за темою.
2	Робота над теоретичним розділом.
3	Доопрацювання першого розділу згідно з рекомендаціями наукового керівника. Написання другого розділу кваліфікаційної роботи.
4	Доопрацювання другого розділу згідно з рекомендаціями наукового керівника. Підготовка третього розділу кваліфікаційної роботи.
5	Доопрацювання третього розділу згідно з рекомендаціями наукового керівника. Написання вступу, висновків кваліфікаційної роботи магістра; оформлення списку використаних джерел.
6	Доопрацювання кваліфікаційної роботи згідно з рекомендаціями наукового керівника, подання до рецензування.
7	Подання роботи на кафедру.

5. Дата видачі завдання « 30 » вересня 2023 р.

**Здобувач вищої освіти**

\_\_\_\_\_ Олена ОВЧИННИКОВА  
( підпис ) (прізвище та ініціали)

**Керівник роботи**

\_\_\_\_\_ Ганна ЗАДНЄПРОВСЬКА  
( підпис ) (прізвище та ініціали)

**Гарант освітньої програми**

\_\_\_\_\_ Лариса ТЄШЕВА  
( підпис ) (прізвище та ініціали)

## ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ПСИХОЛОГІЧНОЇ БЕЗПЕКИ	9
1.1. Основні підходи та поняття психологічної безпеки	9
1.2. Основні підходи до поняття цифрової трансформації	14
1.3. Вплив цифрової трансформації на психологічну безпеку	23
РОЗДІЛ 2. СИСТЕМА ОЦІНКИ ДІЯЛЬНОСТІ З РОЗВИТКУ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ	31
2.1. Сучасні підходи управління персоналом в умовах цифрової трансформації	31
2.2. Характеристика діяльності об'єкта дослідження: основні напрямки діяльності та аналіз кадрового складу ПрАТ ВНЗ «МАУП»	37
2.3. Діяльність служби управління персоналом в ПрАТ ВНЗ «МАУП»	41
2.4. Аналіз особливостей управління психологічною безпекою персоналу в умовах цифрової трансформації на прикладі ПрАТ ВНЗ «МАУП»	45
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ЗАХОДІВ З ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ	57
3.1. Розробка інноваційних методів управління персоналом в умовах цифрової трансформації	57
3.2. Розрахунок економічної ефективності рекомендованих заходів	63
ВИСНОВКИ	69
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	72
ДОДАТКИ	78

## ВСТУП

В умовах цифрової трансформації та впровадження нових технологій, різні верстви суспільства, покоління, професійні групи все частіше стикаються з інформаційно-психологічним впливом різного роду загроз. З одного боку, стоїть необхідність активізації процесів цифровізації, які дозволяють скоротити терміни виконання роботи, підвищити продуктивність праці та скоротити рутинність багатьох операцій. З іншої сторони, проявився і ряд проблем, пов'язаних з технічною неготовністю персоналу до впровадження нових тенденцій, підвищенням напруженості у суспільстві через загрозу скорочення робочих місць, страхом і внутрішньою невпевненістю співробітників. На цьому тлі повстало питання щодо підтримки психологічної безпеки для збереження оптимальної життєдіяльності і успішного виконання професійної діяльності персоналу.

У роботі розглянуті питання, пов'язані з можливими загрозами цифрової трансформації для психологічної безпеки персоналу у закладах вищої освіти, науковому апараті, торкаючись даної тематики, – психологічною безпекою і психологічною загрозою, стосовно до сфери освіти. Крім того, автором виділено основні проблемні моменти при реалізації цифрової трансформації, та зроблено висновки щодо психологічного впливу на співробітників організацій.

На тенденції розвитку сучасної цифрової трансформації все більшою мірою впливає її цифровізація, ведуча до змін ролі окремих видів економічної діяльності, соціальної сфери, громадського та приватного життя, сфери освіти. Ряд дослідників цифрової трансформації вважають, що в цих умовах роль людини і безперервного оновлення його знань неухильно зростають.

Темпи розвитку цифрової трансформації у світі дуже стрімкі, в силу чого коротшають терміни існування ряду професій, а зміна змісту праці сприяє появі нових. У роботі зазначається, що за оцінками оксфордських дослідників розви-

ток цифрових технологій сприятиме тому, що в найближчі 10-25 років перестане існувати близько 50% професій, а 67% сьогоденних школярів працюватимуть у тих професіях, які сьогодні просто не існують [8].

Широке поширення інформаційних технологій неминує веде до суттєвих змін в різних сферах людської життєдіяльності. Зміни вимог щодо підготовки кадрів обумовлені не тільки тим, що ряд спеціальностей втратять свою значимість або взагалі зникнуть в нових умовах, але і як відзначається в роботі, від ступеня узгодженості конкретних знань, навичок і умінь, отриманих в процесі навчання, з форматом цифрової економіки, яка сама буде зазнавати постійні і достатньо швидкі зміни.

Виходячи з цього існує необхідність підготовки кадрів, які володіють навичками роботи з сучасними технологіями, створення необхідних умов цього і натомість стрімкого розвитку знань та нових технологій, а також багатьох інших причин сприяють суттєвим трансформаціям систем вищої освіти у всьому світі.

Об'єктом дослідження є управління персоналом у Приватному акціонерному товаристві Вищий Навчальний Заклад «Міжрегіональна Академія управління персоналом» (далі ПрАТ ВНЗ «МАУП»).

Предметом дослідження є управління психологічною безпекою персоналу в умовах цифрової трансформації.

Мета дослідження полягає в оцінці та підвищенні ефективності управління психологічною безпекою в умовах цифрової трансформації персоналу ПрАТ ВНЗ «МАУП» шляхом виявлення загроз та розробки пропозицій на його вдосконалення.

Досягнення зазначеної мети зумовило постановку та вирішення наступних основних завдань:

— дослідити сутність психологічної безпеки та цифрової трансформації;

- виявити особливості управління персоналом в умовах цифрової трансформації;
- виявити способи організації праці персоналу в умовах цифровізації;
- розробити методики аналізу психологічної безпеки персоналу;
- провести аналіз управління психологічної безпеки персоналу в умовах цифрової трансформації в ПрАТ ВНЗ «МАУП»;
- розробити рекомендації з вдосконалення існуючих способів управління психологічною безпекою персоналу за умов цифрової трансформації в ПрАТ ВНЗ «МАУП»;
- економічно обґрунтувати внесені пропозиції.

Методологічною базою дослідження послужили роботи в галузі вивчення психологічної безпеки та поведінки людини в умовах цифрової трансформації; проблеми збереження здорового робочого середовища, працездатності осіб, підданих впливу загроз психологічної безпеки: Д.Ю. Арабаджиєв, Т.І. Сергієнко, О.Є. Блинова О. Є., Н. Вітюк, Л. Гаврищак, Л.П. Журавльова, Т.В. Коломієць, Т.Ю. Кулаковський, Г.В. Пирог, Л.О. Котлова, А.І. Литвинчук, Д. Коробко, О.А. Панченко, Т.Л. Панченко, І.І. Приходько, Н. Савелюк, Н.С. Уханова, О. Тушина, А.С. Харченко та ін..

Методи і методики дослідження. На різних етапах використовувався комплекс наукових методів, які відповідають запитам кожного конкретного етапу:

- в теоретичному плані: метод аналізу, порівняння й узагальнення, класифікації, аналіз статей, науково-методичної літератури та інтернет джерел, вивчення нормативно-правових актів, навчальних посібників та публікацій періодичних видань, внутрішніх регламентів та звітності ПрАТ ВНЗ «МАУП»;
- в емпіричному плані: методи анкетування, опитування, спостереження, включеності в процес, розрахунковий метод, конструювання моделі на основі аналізу отриманих з різних джерел даних.

Практична значимість полягає у можливості використання результатів науково-експериментального дослідження для рішення практичних задач. Результати можна використовувати в управлінні психологічною безпекою персоналу в умовах цифрової трансформації, також надані рекомендації допоможуть в роботі персоналу ПрАТ ВНЗ «МАУП» та покращать умови навчання та сприйняття. Можуть бути використані в компаніях при вдосконаленні систем ключових показників. Це дозволить зробити процес управління найбільш результативним.

Отримані результати дослідження виявляють й науково-обґрунтовують найбільш ефективні методи управління психологічною безпекою, результати будуть стимулом до нових практичних експериментів й можуть бути використані в розробці практичних інновацій.

Наукова новизна полягає в вивченні досвіду практичного використання технологій управління психологічною безпекою персоналу в умовах цифрової трансформації, в оцінці ефективності існуючих методів управління психологічною безпекою, а також в розробці та впровадженні пропозицій з вдосконалення системи організації праці персоналу в умовах цифровізації.

Апробація результатів роботи відображена у статті СХІІ Міжнародної наукової конференції «Актуальні наукові дослідження у сучасному світі».

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ПСИХОЛОГІЧНОЇ БЕЗПЕКИ

### 1.1. Основні підходи та поняття психологічної безпеки

Психологію безпеки сьогодні безперечно можна розглядати як стійку, послідовну й цілісну систему знань, яка об'єднує найбільш актуальні шари сучасного пізнання.

Психологічна безпека – це стан особистості, коли вона може задовольнити свої базові потреби самозбереження та усвідомити власну (психологічну) захищеність у соціумі [2].

Стратегії, пов'язані з забезпеченням безпеки, спрямовані на виявлення та запобігання загрозам. Ціль безпеки можна трактувати по-різному:

1. Захист людського життя.
2. Захист людей від існуючих загроз.
3. Забезпечення життєво важливих прав та свобод для всіх людей.
4. Створення політичних, економічних, соціальних й культурних умов, в яких люди можуть жити, знаючи, що їхні права та свободи забезпечені.

Гуманістична психологія стверджує, що для того, щоб досягнути природу, зрозуміти її можливості, треба створити особливого роду людську природу, зрозуміти її можливості, створити особливого роду умови, сприятливі виразу позитивних потреб (Дж. Бюдженал, А. Маслоу, К. Роджерс, Р. Снайдер та ін.) [1]. Ми вважаємо, що сукупність цих умов може бути визначено поняттям «психологічна безпека».

З точки зору Л.П. Журавльової, Т.В. Коломієць, Т.Ю. Кулаковського, Г.В. Пирог, Л.О. Котлової, А.І. Литвинчук, Д. Коробко, психологічний захист є нормальним повсякденно працюючим механізмом людської психіки для зняття

душевної напруги. З точки зору А. Кармелли, Дж.Х. Гиттель, А.С. Едмондсон, захисні механізми мають шкідливе негативне значення для розвитку людини. Однак не можна забувати про те, що саме поняття «психологічного захисту» включає в себе категорію «небезпека», «захист» від когось або чогось.

У нашому дослідженні є перспективним розглянути все вище перераховані поняття з точки зору безпеки, що включає в себе як актуалізацію можливостей особистості, так і погляд на життєві перешкоди, труднощі та конфлікти, що є способами виділення її важливості й значимості.

Психологічна безпека – це стан, коли людина відчуває себе впевнено і комфортно в навколишньому середовищі, не відчуває загрози своєму життю, здоров'ю, гідності, майну або соціальному статусу. Це також означає, що людина має стійкі психологічні механізми для подолання стресу й труднощів, пов'язаних з життєвими ситуаціями. Психологічна безпека є важливим аспектом благополуччя людини й товариства загалом, яка може бути порушена в результаті різних факторів, таких як конфлікти, насильство, дискримінація, бідність, несправедливість, порушення прав та свобод, а також негативного впливу в середовищі роботи або навчання [12].

Порушення психологічної безпеки може привести до різних проблем, таким як тривожність, депресія, посттравматичний стресовий синдром, зниження працездатності та якості життя.

Центральним в теорії безпеки є поняття «загроза». Класифікація загроз може здійснюватися на підставі обліку їх джерела походження. Виділяють: загрози природного порядку; епідеміологічні загрози; техногенні катастрофи; соціальні загрози, серед яких зазначимо соціально-психологічні, пов'язані з рівнем соціальної напруженості, конфліктністю.

Як відзначають фахівці, поняттєвий апарат для аналізу проблем, пов'язаних з забезпеченням національної безпеки, ще не склався.

Деякі дослідники припускають, що почуття захищеності / незахищеності відображає передчуття ризику або небезпеки, яка може або не може відбутися, а також відчуття керованості ситуації.

У. Бек стверджував, що ризик зростає по мірі ускладнення технології. Теорія соціолога «суспільства ризику», що поставила проблематику ризику в значенні теорії сумісності, зосереджена на технічних небезпеках, і тільки малого ступеня на соціальних діях.

Ст. Бонс вважав, що ризики слід аналізувати в контексті соціального конструювання невизначеностей, хоча невизначеність у відношенні небезпек існує незалежно від дій людини, невизначеності, пов'язані з ризиками, включають як наміри, так й дії. Тому ризики часто є результатом рішень, прийнятих в умовах невизначеності [16].

Оскільки повної впевненості досягти важко, Льюллін стверджує, що ризик і невизначеність є невід'ємною частиною людської поведінки. Невизначеність виникає, коли майбутнє невідомо.

Спираючись на інтерпретацію Рональда Лейнга онтологічна беззахисність, та Е. Гідденс висунув термін онтологічна безпека, в якому він бачив продукт сучасної епохи – часу невизначеності та потрясінь.

Н. Савелюк вважає, що небезпека є сукупність умов та чинників, які викликають порушення нормального функціонування та розвитку людини та суспільства. Для того, щоб розкрити зміст небезпеки, необхідно знати конкретний список цих умов та чинників [29].

Потреба в безпеці представляється у вигляді якоїсь вітальної сили, що спонукає живу істоту до активності заради самозбереження та саморозвитку (Н.С. Уханова), довготривалого виживання та стабільності (А. Маслоу), умови саморозвитку та посилення психотерапевтичної роботи (Д. Роджерс).

Концепція психологічної безпеки використовується в зв'язку з професійною діяльністю людей у предметній сфері.

Перебуваючи у небезпеці, люди часто приймають рішення на основі своїх власних суб'єктивних суджень. Отже, їх реакції залежать від того, як вони сприймають ту або іншу ситуацію

У сучасних підходах поняття «психологічна безпека» використовується при вивченні надзвичайних ситуацій, аварій та катастроф, що характеризуються значними матеріальними, соціальними та екологічними наслідками. У дослідженнях передбачається вивчення людського чинника, який має на увазі детальний аналіз дій людей, зайнятих на об'єктах високого ризику. Другий напрямок являє собою нову галузь знань – науку про ризик. У сучасній науковій літературі стали з'являтися роботи, що досліджують політичні, екологічні, інвестиційні, кредитні, фінансові та інші ризики.

У педагогічній психології є роботи, які стосуються поняття захищеності. Так, А.С. Харченко серед найбільш суттєвих чинників, які можуть благотворно вплинути на динаміку розвитку школи гуманістичної орієнтації, виділяє «емоційну атмосферу, зрозумілу як «ступінь захищеності», комфортності при взаємодії, ступінь толерантності при взаємодії колег, виключення будь-яких форм насильства при взаємодії [2].

О.Є Блинова вважає, що психологічна безпека це – такий стан інформаційного середовища та умов життєдіяльності конкретної людини, групи, суспільства в цілому, який не сприяє порушенню цілісності, адаптивності (усіх форм адаптації) функціонування та розвитку соціальних суб'єктів (окремої людини, груп, товариства в цілому) [17].

На думку Л. Гаврищак, психологічна безпека трактується як стан захищеності особистості, що забезпечує її цілісність як активного соціального суб'єкта і можливості розвитку в умовах інформаційної взаємодії з навколишнім середовищем [7].

Безпека та психологічний добробут – поняття, що включають безліч чинників, і перший з них – суб'єктивність. Ці поняття відносяться до тих конструктів, які, як і інші переконання та почуття, закладені у людській свідомості. Це означає, що окремі люди або члени групи (наприклад, етнічні групи та національні представники) сприймають безпеку та благополуччя через призму свого особистого досвіду або з точки зору своєї групи та її систем.

Таким чином, безпека та благополуччя представляють собою психологічний досвід, який у більшості випадків можна виміряти, поставивши питання, чи відчувають люди себе в безпеці / незахищеності, врівноваженими / неуврівноваженими тощо. Безпеку та благополуччя неможливо оцінити об'єктивно. Тут ми можемо мати справу тільки із суб'єктивними оцінками тих, кого оцінюють.

Стан захищеності особистості залежить від різного роду психологічних загроз, тобто впливу або чинників, які або реально несуть загрозу, або сприймаються людьми як загрозові їх психологічному благополуччю.

Безпечна в психологічному плані робоче середовище є найважливішою умовою соціально-психологічного благополуччя особистості. Створення психологічно безпечного робочого місця сприятиме підвищенню рівня добробуту працівників, що призведе до зростання ефективності праці [20].

На підставі вищевикладеного можна зробити висновок, що під психологічною безпекою ми розуміємо стан робочого середовища, вільне від проявів психологічного насильства при взаємодії, що сприяє задоволенню потреб в особисто-довірчому спілкуванні, забезпечує психічне здоров'я включених в нього працівників.

Підтримка та захист психологічної безпеки вимагають дій зі сторони держави, громадських організацій та кожної людини окремо.

## 1.2. Основні підходи до поняття цифрової трансформації

Цифровізація товариства почалася в кінці 20-го століття і швидко прискорилося в перші два десятиліття 21-го століття, що викликало зростаючу потребу у цифровій трансформації у всіх галузях.

Впровадження нових технологій та цифровізація організаційних процесів призвели до швидкої еволюції практики управління персоналом в освітній організації, що зажадало розробки та впровадження нових компетенцій в області управління персоналом, нових форм зайнятості і гнучких процесів керування персоналом. У цьому відношенні, а також для забезпечення і адаптації до швидких технологічних змін та розвитку організації, як очікується, розроблять процедури та встановлять практику для постійної переоцінки компетенцій співробітників, а також запровадять нові форми організації праці.

Цифровізація – це процес використання цифрових технологій у різних сферах діяльності, таких як виробництво, освіта, охорона здоров'я, транспорт, комунікації та ін.. Метою цифровізації є покращення ефективності та якості роботи в різних сферах, а також підвищення рівня комфорту та зручності для людей [15].

Цифровізація може привести до значним змін в економіці та суспільстві в цілому. Вона може сприяти розвитку нових галузей та бізнес-моделей, покращення якості життя та підвищення рівня добробуту. Однак, цифровізація також може призвести до деяких негативних наслідків, таким як загрози конфіденційності та безпеки даних, зріст безробіття в деяких секторах, а також нерівномірний розподіл вигод від цифровізації між різними групами населення.

Більшість сучасних методів управління персоналом представляють собою розроблені стабільні й довгострокові форми зайнятості, а організаціям може бути складно застосовувати ці методи до нових форм зайнятості, таким як

умови контрактів, що постійно змінюються, засновані на принципах проектної зайнятості.

В результаті прийняття прискорених технологічних змін, ці нові гнучкі форми зайнятості, що розширюються, впливають також на практику підвищення кваліфікації та кар'єрного зростання, представляючи собою мінливе робоче середовище.

Цифровізація має на увазі повну трансформацію стратегії розвитку освітніх організацій, перегляд та модернізацію, або розробку нових стратегій, а також безперервний перегляд стратегій та фундаментальних інновацій стратегічного розвитку

Для досягнення та підтримки ефективності розвитку організації, цифровізація вимагає від організацій зміни організаційної культури й впровадження нового типу лідерства, такого як відкрите лідерство та самоврядування. Щоб краще зрозуміти цю технологічну трансформацію та її вплив на організаційне функціонування, різницю й контекст між оцифровкою та цифровізацією. Цифровізація також використовується для позначення інтеграції цифрових технологій в різні сфери діяльності людини [7].

Під «цифровою трансформацією» В.В. Ніколайчук та В.Ю. Бондар розуміють модернізацію та оптимізацію операційних процесів в різних сферах діяльності регіону, галузі, організації на основі використання сучасних інформаційних технологій з метою підвищення ефективності та конкурентоспроможності [4].

Цифрова трансформація включає в себе використання різних цифрових інструментів, таких як хмарні технології, інтернет речі, штучний інтелект, аналітику даних, робототехніку та інше. Основні поняття, пов'язані з цифровою трансформацією, включають в себе такі терміни (рис.1.1).

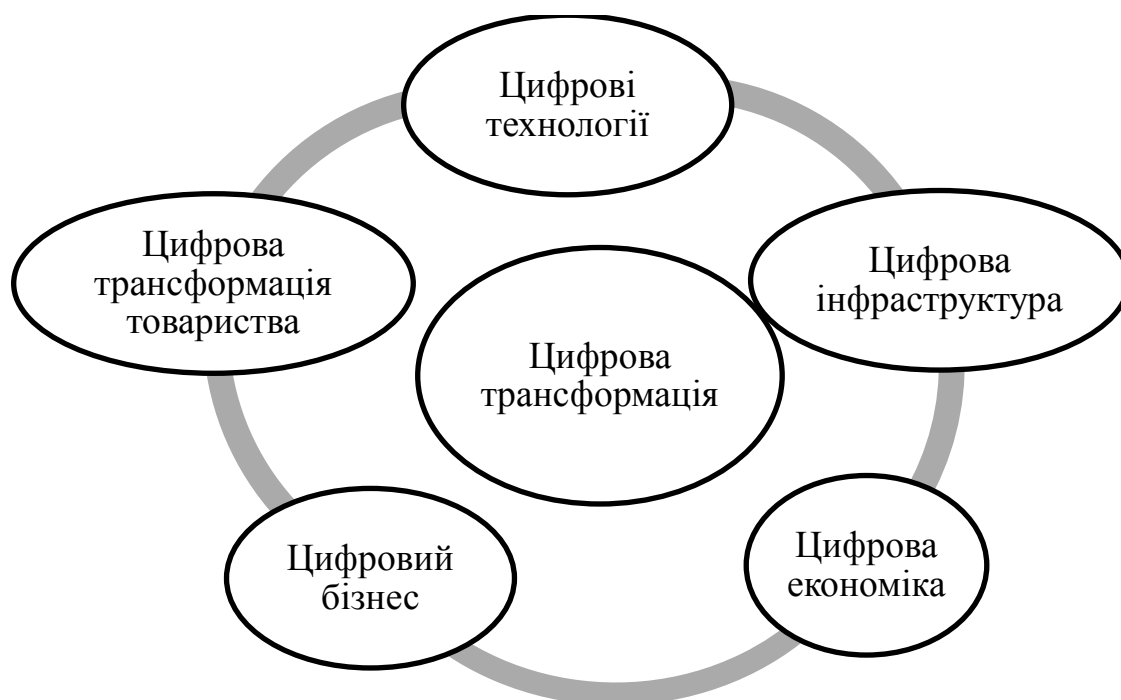


Рисунок 1.1. – Основні поняття, пов'язані з цифровою трансформацією.  
*Джерело: складено автором на основі джерел [2; 14; 18]*

1. Цифрові технології – це різні інструменти та технології, які використовуються для автоматизації та оптимізації бізнес-процесів, підвищення ефективності роботи та підвищення якості продукції або послуг.
2. Цифрова інфраструктура – це сукупність технічних засобів та систем, які забезпечують функціонування цифрових технологій, таких як мережі передачі даних, хмарні платформи, сервери і т.ін..
3. Цифрова економіка – це економічний сектор, пов'язаний із створенням, використанням та розповсюдженням цифрових товарів та послуг, таких як програмне забезпечення, електронна комерція, онлайн-сервіси та інші.

4. Цифровий бізнес – це бізнес-моделі, які ґрунтуються на використанні цифрових технологій, таких як онлайн-магазини, соціальні мережі, хмарні сервіси та інші.
5. Цифрова трансформація товариства – це процес зміни товариства в цілому під впливом цифрових технологій, який включає в себе зміни в соціальних відносинах, економіці, політиці, культурі і інших сферах.

Цифрова трансформація спочатку належала до надання організацією своїх продуктів та послуг за допомогою цифрових або технологічних коштів. На сьогоднішній день цифровій трансформації підвладно рішення багатьох типових порушень діяльності організації – дисфункцій.

Як говорим Ю.П. Воржакова та О.І. Хлебінська: соціальна діяльність або інститут має дисфункції тоді, коли деякі з її наслідків перешкоджають іншій діяльності або іншому інституту» [34].

На думку авторів даного дослідження, найчастіше в організаціях спостерігаються наступні дисфункції (рис. 1.2).

Окремі функціональні осередки – передача інформації, розробка документації, ідейні проекти мають пройти через кілька команд, раніше чим вони будуть реалізовані.

Розрив між стратегією та реалізацією – організація знає, що хоче зробити, вона має всі ресурси для цього, але, схоже, не може цього зробити через нестачу досвіду або понад цілей.

Короткостроковість – люди зосереджені на негайних короткострокових перемогах, а не на довгостроковій цінності та результаті.

Проблеми з якістю – організація вигадує та створює потрібні речі, але не може зробити це якісно.

Погана здатність до навчання – система, культура та процеси перешкоджають здібності людей вчитися на невдачах та успіхах.

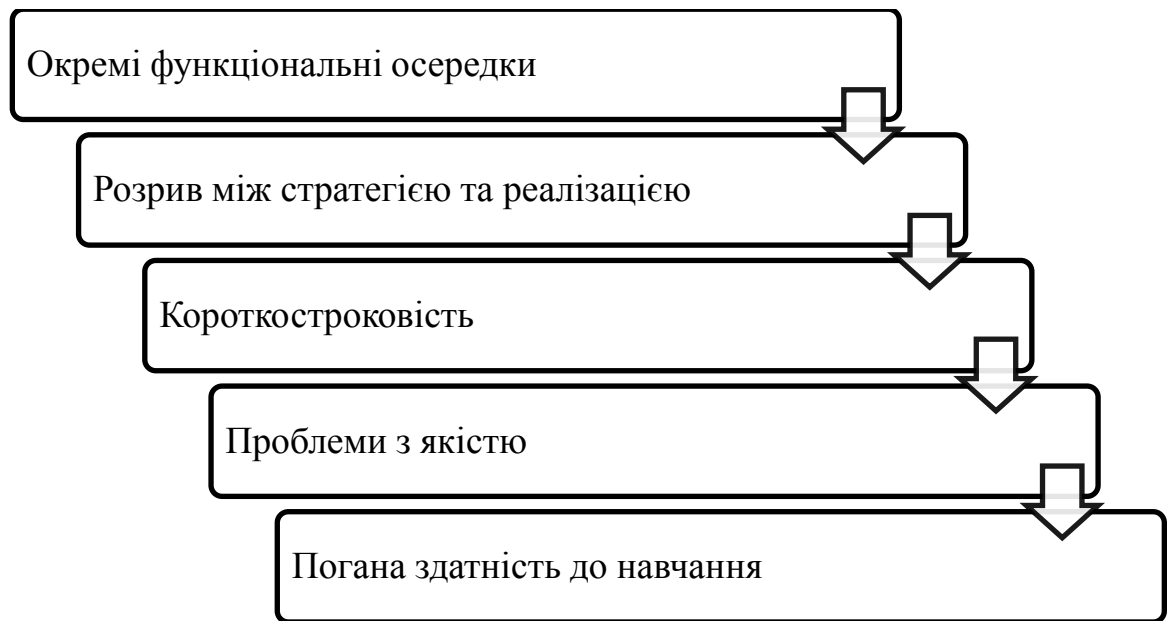


Рисунок 1.2. – Типові дисфункції в організаціях за Ю.П. Воржаковою та О.І. Хлебінською. Джерело: складено автором на основі джерел [34]

Цифрова трансформація може вирішити всі ці проблеми, але для ефективного функціонування необхідно забезпечити впевненість та контроль над можливими ризиками, відчуваються людиною [43].

Ключовим принципом цифрової трансформації є формування довгоживучих, багатoproфільних команд за цифровим продуктом. Ці команди несуть повну відповідальність за продукт протягом всього його життєвого циклу, що вимагає нових методів роботи.

При формуванні команд, які орієнтовані на продукт, людям потрібен деякий час, щоб адаптуватися та згуртовано працювати разом. Згодом вони проходять певні етапи. В якийсь момент неминуче зіткнення інтересів та є ймовірність конфлікту, з яким доведеться впоратися. Наскільки успішним буде вирішення виниклих труднощів залежить від кожного члена команди. Спосіб взаємодії в команді закладає основу для психологічно безпечного або небезпечного робочого середовища.

Технології стимулюють потребу у цифровій трансформації та підтримують оцифрування організації. Хоча жодна окрема програма або технологія не забезпечує перетворення, кілька технологій цифрового перетворення мають вирішальне значення для цифровізації (рис. 1.3):

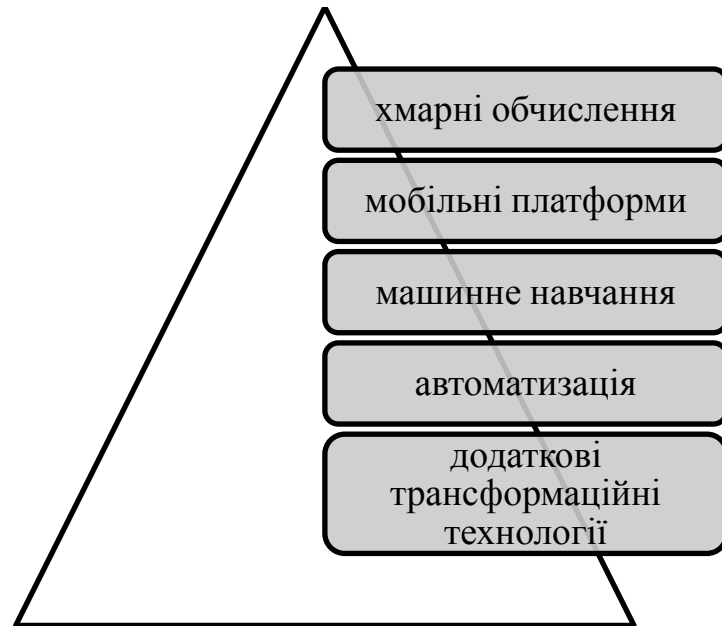


Рисунок 1.3. – Основні технології цифрового перетворення. *Джерело: складено автором на основі джерел [29]*

1. Хмарні обчислення, які дають організації швидший доступ до свого програмного забезпечення, нових функцій та оновлень, а також до сховищу даних з будь-якого місця в будь-який час.
2. Мобільні платформи, які дозволяють працювати, де завгодно і коли завгодно.
3. Машинне навчання та штучний інтелект, які надають організаціям інформацію для більш швидких та точних рішень щодо продажу, маркетингу, розробки продуктів та інших стратегічних областей.

4. Автоматизація, яка розгортає ботів, які можуть виконувати рутинні завдання, що повторюються, швидше та точніше, ніж люди, які потім звільняються від таких завдань для виконання більш важливої роботи.
5. Додаткові трансформаційні технології, що з'являються, які допомагають організаціям рухатися швидше, працювати більш ефективно та створювати нові продукти, послуги, у том числі наступні:
  - блокчейн;
  - доповнена реальність (AR) та віртуальна реальність (VR);
  - соціальні медіа;
  - Інтернет-магазини;
  - граничні обчислення.

Цифрова трансформація дозволяє організаціям досягти успіху в цифрову епоху: це одна з величезних переваг цифрової трансформації. Для бізнесу цей успіх означає більш високий дохід та великий прибуток. Для інших типів організацій, таких як некомерційні організації, цифрові показники успіху, які вони впровадили, дозволяють їм краще обслуговувати своїх зацікавлених осіб.

Хоча кінцевою перевагою цифрової трансформації є виживання та сила в майбутньому, ініціативи з трансформації надають організаціям безліч інших переваг. Вони включають наступне (рис. 1.4):

1. Підвищення ефективності та результативності, оскільки впровадження таких технологій підвищує продуктивність праці, скорочує кількість помилок та прискорює вихід на ринок, а модернізовані бізнес-процеси, реалізовані за допомогою цифрових технологій, ще більше підвищують продуктивність та темпи ведення бізнесу.
2. Покращення взаємодії з клієнтами, співробітниками та діловими партнерами, оскільки організації можуть краще обробляти дані, щоб приймати більш розумні та точні рішення та передбачати потреби своїх різних зацікавлених сторін.

3. Велика гнучкість та здатність реагувати на мінливі ринки, оскільки культура та можливості організації змінюються, щоб підтримувати поточні зміни.
4. Розширена здатність до інновацій, оскільки більш оперативна робоча сила й оновлені технологічні можливості підтримують і заохочують експерименти, а також обмежують ризик.

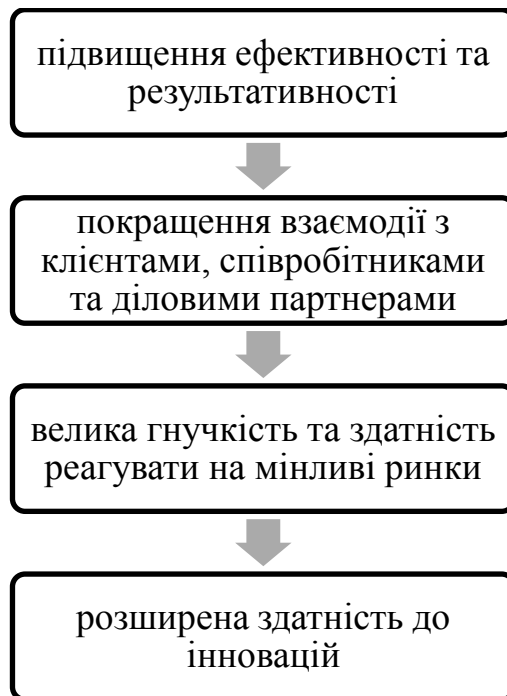


Рисунок 1.4. – Переваги використання цифрової трансформації. Джерело: складено автором

Ці переваги сприяють поточним перетворенням, оскільки автоматизація дозволяє співробітникам перемикатися на більш інноваційну та більш цінну роботу, а велика гнучкість дозволяє організації краще виявляти можливості та спрямовувати ресурси для їх використання.

Нижче наведені найбільш поширені причини, на нашу думку, за яких відбуваються невдачі у цифровій трансформації (рис.1.5).

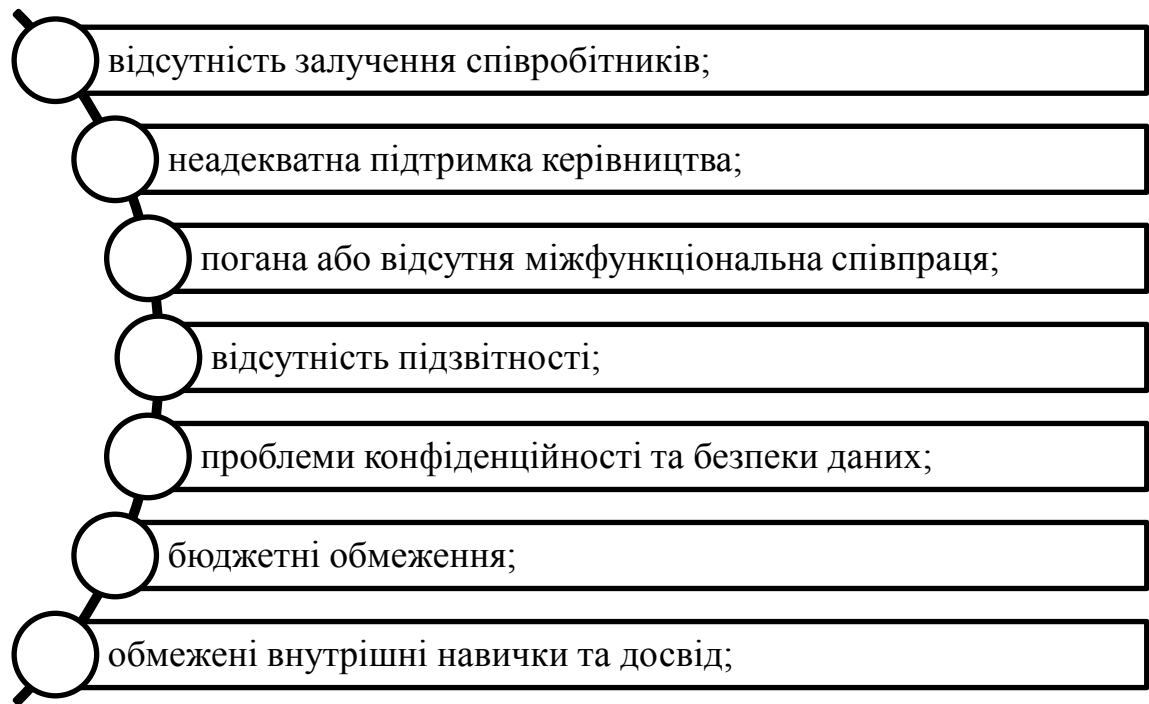


Рисунок 1.5. – Причини невдачі у цифровій трансформації. Джерело: складено автором

Однією із самих великих проблем цифрової трансформації для компаній, які не були «народжені цифровими», є застарілі системи та програми – старі технології, які не підтримують цифрові ініціативи, але не можуть бути легко замінені [38]. Якщо керівництво відмовиться платити за заміну старих технологій чи не зможе заручитися необхідною підтримкою на рівні керівництва та поради директорів для інвестування в капітальний ремонт технологій, цифрова трансформація навряд чи станеться.

На підставі вищевикладеного можна зробити висновок, що цифровізація є невід'ємною частиною сучасного світу та продовжує розвиватись. Важливо, щоб держава та суспільство загалом були готові до змін, які вона може принести, і приймали заходи для мінімізації можливих негативних наслідків.

### 1.3. Вплив цифрової трансформації на психологічну безпеку

Пандемія докорінно та назавжди змінила умови на робочому місці, та робота вдома перетворилася з випадкової практики на повсякденну реальність. Організації по всьому світу були змушені відправити своїх співробітників в свої домашні офіси практично за одну ніч.

Цифровізація швидко узвичаїлася, і деякі компанії думали, що вони зможуть охопити її, як тільки придбають достатню кількість ноутбуків та ліцензій користувача Zoom. Невдовзі вони зрозуміли, що це був лише перший крок на довгому шляху і що пандемія створила безліч більш складних проблем.

Одна з таких проблем, неймовірна за часів, що передували пандемії, була розкрита в дослідженні, проведеному американською дослідною та консалтинговою фірмою Gallup. Дослідження Геллапа показало, що 48% співробітників США хочуть змінити роботу. Опитування в Словенії, швидше за все, дасть аналогічні результати, а це означає, що велика частина вашою робочої сили активно шукає нові можливості. Нажаль, швидкого вирішення цієї проблеми не існує, і, безумовно, буде потрібно набагато більше, чим заміна Skure для бізнесу на Teams [4].

В умовах цифрової трансформації психологічна безпека стає ще актуальнішою проблемою. З одного боку, використання нових технологій може посилити почуття безпеки, наприклад, за рахунок можливості швидкого зв'язку та виклику допомоги у разі небезпечної ситуації. З іншого боку, цифрові технології можуть стати джерелом загрози для психологічної безпеки.

В умовах цифрової трансформації та впровадження нових технологій, різні шари товариства, покоління, професійні групи все частіше стикаються з впливом різноманітних загроз. З одного боку, гостро стоїть необхідність активізації процесів цифровізації, які дозволяють скоротити терміни виконання роботи, підвищити продуктивність праці та скоротити рутинність багатьох

операцій. З іншої сторони, виявився і ряд проблем, пов'язаних з технічною неготовністю персоналу до впровадження нових тенденцій, підвищенням напруженості в суспільстві через загрози скорочення робочих місць, страхом та внутрішньою невпевненістю співробітників.

На цьому тлі актуальності набуває питання підтримки психологічної безпеки персоналу для збереження оптимальної життєдіяльності та успішного виконання професійної діяльності, в том числі у закладі вищої освіти.

У сучасних умовах цифрова трансформація вищої освіти є неминучою. З кожним днем впроваджуються нові цифрові технології, які потребують особливої уваги викладачів вищої школи та занурення у цифрове освітнє середовище. При цьому при впровадженні нових технологій працівники освітніх організацій часто стикаються з інформаційно-психологічним впливом [23].

Різні види загроз можуть зтруднити цифрову трансформацію освіти ще на початковій стадії впровадження та негативним чином вплинути на психологічну безпеку співробітників. Стан захищеності особистості залежить, скоріше всього, від різного роду психологічних загроз, тобто від впливу чинників, які або реально несуть загрозу, або сприймаються людьми як загрозові для них на їхньому психологічному благополуччю.

Розглянемо детальніше, які переваги несе процес цифровізації освіти, і які саме загрози впливають на психологічну безпеку професорсько-викладацького складу. Очевидними перевагами впровадження цифрових технологій в освітній процес є: економія робочого часу викладачів та навчального часу студентів, зручність електронних платформ та ресурсів для зберігання великих обсягів інформації, підвищення мобільності та доступності освіти, зменшення витрат на виготовлення та придбання паперових носіїв.

Як психологічні загрози для безпеки викладачів вищої школи за умов цифровізації можуть виступати різні чинники мікро- та макросередовища, у

тому числі глобальні економічні та соціальні ризики: поляризація зайнятості, цифрове безробіття, зниження оплати праці, цифровий розрив між поколіннями [20].

Впровадження нових інструментів дозволяє підвищити ефективність поточних процесів, покращити якість та скоротити час виконання роботи, позбутися рутинних операцій. Подібна трансформація може підвищувати напругу в суспільстві, бути причиною конфліктів професійних груп, нагадуючи про ймовірне скорочення кількості робочих місць.

При впровадженні нових технологій ми часто стикаємося з інформаційно-психологічним впливом. Далеко не всі працівники розуміють, що від них потрібно. Особливо це стосується людей передпенсійного віку, яким важко засвоювати нові програми та зовсім не хочеться цим займатися [4].

Різні види загроз можуть зтруднити трансформацію ще на початковій стадії впровадження. Тривожність, страх та внутрішня невпевненість робітників – причини відчуження цифровізації та її майбутніх технологій.

Зайнятість літнього населення залежить від переважання ефектів доповнення чи повного заміщення людської праці.

Що ж має на увазі під собою «цифровізація», «психологічна безпека» та протилежне цьому поняттю «психологічна загроза»? Щоб відповісти на це питання та виявити ступінь впливу цифрової трансформації на психологічну безпеку, звернемося до наукового апарату (табл. 1.1).

Вивчаючи вищевикладені терміни, потрібно взяти до уваги, що цифровізація дуже сильно впливає на психологічну безпеку персоналу в організації й може бути схильна впливу психологічних загроз, що негативно впливає на працездатність та ефективність трудових процесів.

Однією з основних проблем є загроза конфіденційності та захисту персональних даних. У зв'язку з поширенням інтернету та цифрових технологій

зростає ризик витоку конфіденційної інформації, що може привести до порушення психологічної безпеки людини.

Таблиця 1.1. – Основні поняття смислових одиниць

Термін	Визначення
Цифровізація (digitalization)	процес переходу на цифрові технології, в основі якого лежить не тільки використання для вирішення завдань виробництва або управління інформаційно-комунікаційних технологій, але також накопичення і аналіз за їх допомогою великих даних у цілях прогнозування ситуації, оптимізації процесів та витрат.
Психологічна безпека (психологічний safety)	стан захищеності особистості, який забезпечує її цілісність як активного соціального суб'єкта та можливості розвитку в умовах інформаційної взаємодії з навколишнім середовищем.
Психологічна загроза (психологічний threat)	вплив, чинник, який несе в собі загрозу або сприймається людиною як загрозливий для його психологічного благополуччя.

*Джерело: складено автором на основі джерел [3; 24; 37]*

Крім того, в цифровому світі існує ризик негативного впливу соціальних мереж та інших онлайн-платформ на психологічний стан людини. Наприклад, постійне порівняння себе з іншими, недолік уваги з боку оточуючих, негативні коментарі та ін. можуть викликати тривожність, депресію та інші проблеми та значно вплинути на зайнятість літнього населення.

Експерти кажуть, що основною причиною невдоволення співробітників є відсутність психологічної безпеки на робочому місці. У команді з високою психологічною безпекою колеги можуть спокійно пропонувати нові ідеї, коментувати, ставити питання та висловлювати незгоди, будучи впевненими, що ніхто в команді не буде бентежити або карати когось ще. Дослідження показують, що велика частина всіх співробітників не бажають висловлюватися та казати свою думку, коли помічають помилку або мають пропозицію щодо покращення [30].

Висока психологічна безпека підтримує допитливість та підвищує інноваційність. Окремі особи та команди повинні вірити, що команда безпечна для них, щоб вони могли ризикувати, експериментувати та шукати способи покращити бізнес-операції та розробляти нові цифрові продукти. Простіше кажучи, члени команди повинні відчувати себе достатньо впевнено, щоб насмілитися кинути виклик існуючим проблемам. Якщо вони цього не зроблять, вони погодяться на передбачувані чи знайомі завдання. Звісно, така командна атмосфера точно не буде генерувати потрібну кількість сміливих ідей та пропозицій, необхідних для ефективної цифрової трансформації.

Виходячи з вищесказаного можливо виділити загрози цифрової трансформації для психологічної безпеки персоналу у закладах вищої освіти (рис. 1.6).

Зміни постійні, щоб трансформуватися, людям потрібно поринути в невідоме, піти на ризик. Щоб йти на ризик, потрібно відчувати, що їх «підтримують», навіть якщо вони потерплять невдачу. Якщо співробітники потерплять невдачу, то замість звинувачень та сорому станеться навчання.

Психологічна безпека тісно пов'язана зі здатністю компанії створювати зміни та ступенем, в якому навколишнє середовище дозволяє йти на ризик, протистояти жорстоким фактам, та кидати виклик новим впровадженням та технологіям.

Будь-яка організація, культура якої схильна до загроз лякає персонал, поставив під загрозу свою здатність бути гнучкою та інноваційною. Здатність компанії створити безпечне середовище для співробітників, коли вони намагаються реалізувати нововведення, може бути порушена, якщо їх почуття впевненості, командна робота та процес досягнення результатів розходяться.

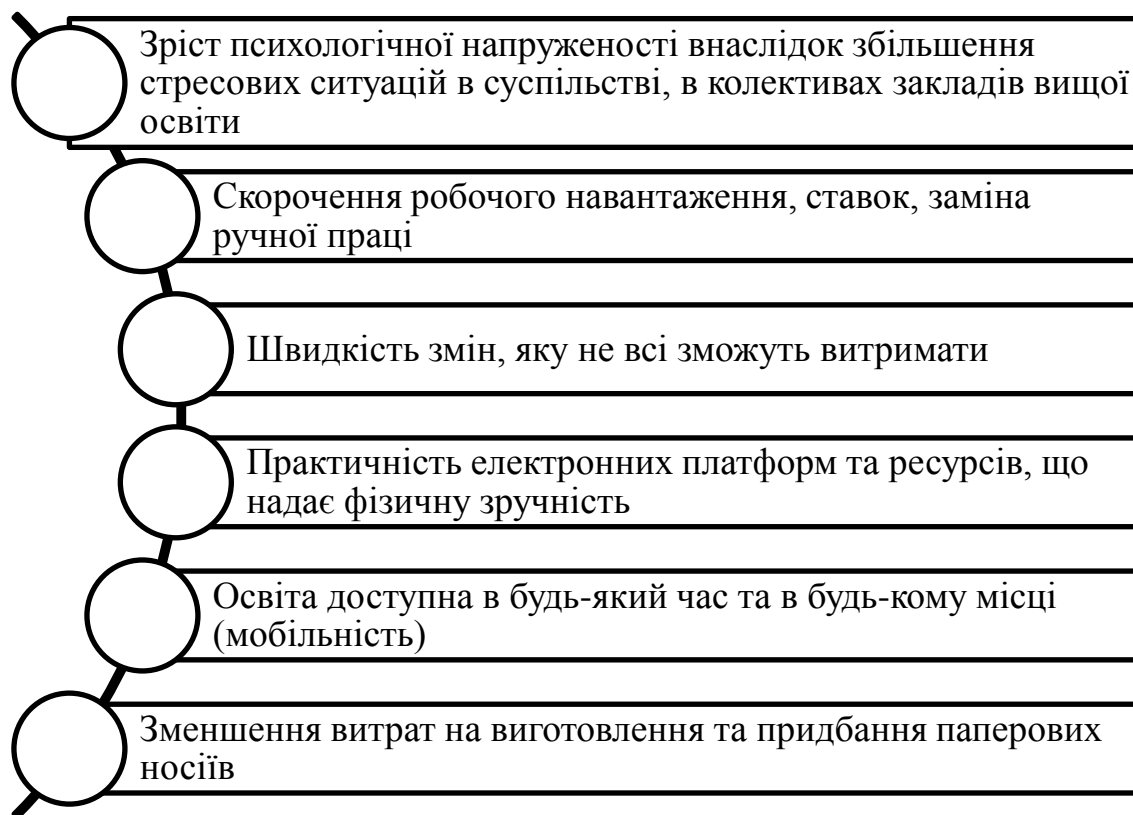


Рисунок 1.6. – Загрози цифрової трансформації для психологічної безпеки персоналу у закладах вищої освіти. Джерело: складено автором

Важливу роль діяльності будь-якої організації відіграють правильні комунікативні зв'язки, що склалися. Як правило, вони повністю складаються з тісно пов'язаних взаємин людей. Результат цієї взаємодії впливає на психологічну безпеку всієї організації, від фундаменту якої, в свою чергу, повністю залежить цифрова трансформація. Саме тому робота кожного співробітника є невід'ємною частиною успішної трансформації.

Безпечне в психологічному плані робоче середовище є найважливішою умовою соціально-психологічного благополуччя особи.

Створення психологічно безпечного робочого місця сприятиме підвищенню рівня добробуту працівників, що призведе до зростання ефективності праці.

Створення психологічної безпеки вимагає висококваліфікованих лідерських та управлінських навичок, раціонального управління та ясності організаційних пріоритетів й стратегії. Людям потрібні ефективні інструменти та обладнання, низьке емоційне навантаження, здатність бачити та думати в довгостроковій перспективі, впевненість у завтрашньому дні та відсутність боязні обговорення можливих загроз, вихідних зсередини або ззовні.

Довіра відіграє важливу роль у процесі впровадження цифрової трансформації. Без неї члени команди бояться ризикувати, що гальмує інновації. Схильні перекладати рішення на інших, сповільнюючи хід подій, та відбиваючи тим самим бажання сприймати нове, вчитися.

Висока результативність в команді просто неможлива без психологічної безпеки, а команда без психологічної безпеки ніколи не розкриє весь свій потенціал. Психологічна безпека є результатом практики, поведінки, взаємодії та сталості у часі.

Дуже багато залежить і від керівників. Керівники повинні подавати приклад, звертаючи увагу на вразливість співробітників, бути відкритими та доступними зі своїми безпосередніми підлеглими, а також демонструвати, що не знати будь-яких моментів – це нормально, адже все знати неможливо, водночас прагнути власного розвитку та навчання.

Для мотивації та стимулювання співробітників навчанню вводять систему заохочення та винагороди. У цій справі важливий зворотний зв'язок. Співробітники, які беруть на себе виважені ризики та готові ділитися своїми ідеями, будуть ефективніше сприяти успішній цифровій трансформації. Якщо культура навчання не вітає помилок, щоб вчитися на практиці, то в команді буде неможливо реалізувати бажані інновації. Навчання, це те, що відбувається за допомогою колективної допомоги в групі та служить засобом згуртування й дозволяє краще керувати командою. Цифрова трансформація – це рецептурно незадоволення співробітників. Власне, від рівня психологічної безпеки багато в чому бу-

де залежати, як ця незадоволеність та страх змін буде матеріалізуватися в реальне життя, чи побачимо ми зріст частки співробітників, шукаючих нову роботу, або зріст частки співробітників, які співпрацюють та сприяють друг другові, чи вийде створити нову цифрову реальність компанії.

Можна зробити висновок, що використання цифрових технологій у закладах вищої освіти поряд з можливостями, що супроводжується поруч з загрозами для психологічної безпеки персоналу. Для підтримки психологічної безпеки в умовах цифрової трансформації необхідно дотримуватися запобіжних заходів при роботі з персональними даними та інформацією, усвідомлено відноситися до своєї активності у соціальних мережах та інших онлайн-платформах. Важливо звертати увагу на свій психологічний стан та вчасно звертатися за допомогою, якщо виникли проблеми.

Крім того, цифрова трансформація буде успішною, якщо роботодавці зможуть підтримати оптимальний рівень безпеки персоналу.

## РОЗДІЛ 2

### СИСТЕМА ОЦІНКИ ДІЯЛЬНОСТІ З РОЗВИТКУ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

#### 2.1. Сучасні підходи управління персоналом в умовах цифрової трансформації

Цифрова трансформація закладу вищої освіти має на увазі нові концепції та правила роботи організації як на внутрішньому, так і на зовнішньому рівнях. Розглядається як набір поточних процесів, на які значного ступеня впливають організаційна готовність та цифрова зрілість. Під терміном «цифрова зрілість» розуміються цифрові можливості, які вказують на інтенсивність цифрових ініціатив та на можливості управління перетвореннями з точки зору лідерства, культури, управління змінами, державного управління [40].

Як показують результати досліджень, використання процесів цифрової трансформації – це дуже складна й вимоглива діяльність, яка може бути уповільнена або зупинена різними перешкодами, які можуть вплинути на її успіх [27].

Отже, виявлення перешкод, розуміння їх природи та оцінка ймовірності їх виникнення є важливим елементом успішного прийняття концепції цифрової трансформації.

Впровадження цифрових технологій дозволяє організаціям впроваджувати різні нові процеси за всім ланцюжком створення вартості. Цифрову трансформацію можна розглядати як цілісний підхід, який охоплює всі функції, області та процеси, що дозволяють використовувати цифровий потенціал організації.

Цифрова трансформація – це не просто переклад даних і документів з аналогової форми у цифрову, але й об'єднання освітніх процесів у мережу, ро-

зробка ефективних інтерфейсів та інтегрований обмін даними та управління ними [13].

Успішно реалізована цифрова трансформація допомагає організаціям за такими аспектами (рис. 2.1):

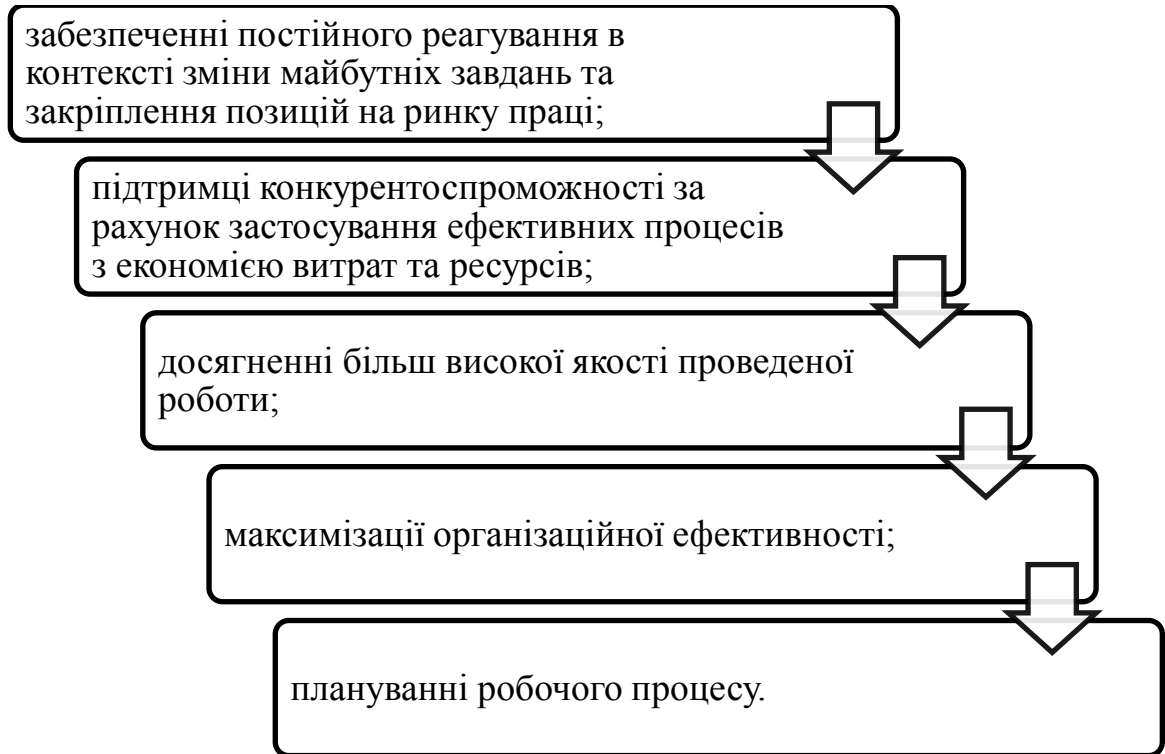


Рисунок 2.1. – Ключові аспекти успішно реалізованої цифрової трансформації. Джерело: складено автором

Крім того, це дозволяє організаціям впроваджувати гнучку роботу завдяки самоорганізації та навичкам багатозадачності в області освіти та навчання протягом всього життя.

Проблеми управління персоналом, викликані цифровою трансформацією, враховуючи її вплив на організаційні процеси й, отже, здатність організацій впроваджувати більш гнучкі робочі механізми для оновлення та подальшого ро-

звітку організаційної культури, будуть головним пріоритетом для управління людськими ресурсами в закладі вищої освіти.

Впровадження віддаленої роботи кардинально змінило те, як ми працюємо, і деяким співробітникам, можливо, знадобиться додаткове навчання для досягнення того ж рівня ефективності.

Пандемія коронавірусної інфекції істотно позначилася на впровадженні цифрових технологій в освітньому процесі та в цілому в операційній діяльності освітніх організацій. Співробітникам відділу управління персоналом довелося терміново при взаємодії з ІТ-фахівцями займатися впровадженням різних цифрових платформ, а також навчанням співробітників роботі з даними платформами.

На вибір платформ виявив вплив санкційний тиск, що ускладнило роботу щодо впровадження різних цифрових інструментів. Крім того, завдяки ефектам цифрової трансформації функція управління персоналом може впровадити систему управління продуктивністю, засновану на досягнутих результатах, де продуктивність співробітників вимірюється виключно на основі їхньої продуктивності, а не часу, проведеного на роботі.

Цифровізація дозволила забезпечити доступність цифрових сервісів за допомогою впровадження електронного документообігу, в том числі телемедицини технологій, електронної записи до лікаря, електронних рецептів, покупки продуктів та необхідних речей онлайн.

У цьому сенсі цифрова трансформація дозволяє організаціям підвищувати продуктивність за допомогою технології моніторингу для відстеження ефективності роботи співробітників та досягнутих результатів. Впровадження нових технологій дозволяє співробітникам відділу кадрів в організації розробляти обґрунтовані стратегії планування наступності шляхом визначення та переосмислення найважливіших ролей та розробки планів дій на випадок неперед-

бачених обставин з використанням планування на основі сценаріїв планування, замість традиційного кадрового планування.

Ключовим елементом успіху цього процесу є ефективна комунікація для забезпечення готовності співробітників [43]. При виконанні своєї стратегічної ролі, навчання та розвиток є невід'ємною частиною сучасної практики управління персоналом. Це відноситься до вдосконалення знань та навичок своїх співробітників, за допомогою переданих та спеціалізованих навичок, що забезпечує їм конкурентну перевагу та робить їх більш стійкими до змін.

Важливим елементом організаційної кадрової стратегії є аналіз робочої сили при впровадженні цифрової технології, що дозволяють функції управління персоналом вимірювати досвід, залученість та задоволеність співробітників.

Використання аналітики дозволяє організаціям краще оцінювати потреби у робочій силі, відстежувати ефективність роботи працівників, оптимізувати доходи та знизити операційні видатки. Це також допомагає розробити стратегію залучення талантів та переосмислити процеси найму, створюючи дієву операційну модель.

Зростаючий попит віддаленої роботи сприяв появі альтернативних стратегій працевлаштування, таких як застосування віртуального середовища в процесі планування, пошуку, оцінки, відбору та найму талантів [11].

Цифрова трансформація в управлінні персоналом обумовлена впровадженням таких технологій, як штучний інтелект, віртуальна реальність, такі інновації дозволяють створити систему прийняття рішень на рівні всієї організації вільну від упередженості. Ці технології можуть бути використані для покращення всіх функцій відділу кадрів.

Використовуючи науку про дані та додатки штучного інтелекту, організації можуть скоротити витрати та час, використовуючи автоматизовані процеси перевірки резюме у циклах найму. Великі дані та аналітика даних можуть бути використані для поліпшення процесу найму, допомагаючи виявляти

кращі таланти та оцінювати продуктивність робочої сили та вимоги до потенціалу.

Використання віртуальних та цифрових навчальних платформ дозволяє організаціям прискорити та підвищити ефективність процесів перепідготовки та підвищення кваліфікації без інвестицій в інфраструктуру та логістику, які необхідні для практичного навчання.

Незважаючи на всі позитивні перспективи цифрової трансформації, людський досвід неможливо замінити. Однак, щоб реалізувати всі ці можливості, що надаються цифровою трансформацією, організації необхідно забезпечити розвиток знань, навичок та здібностей робочої сили для підтримки необхідного рівня конкурентоспроможності та організаційної ефективності.

Процеси вдосконалення знань та навичок дозволяють створити робочу силу, здатну адаптуватися до швидко мінливих нових умов та вимог, які пред'явлені застосуванням цифрових технологій [9]. Перепроекування освітніх процесів та інтеграція їх із новими цифровими технологіями, а також узгодження робочих місць та співробітників, безумовно, допоможуть підвищити загальний успіх організації.

Дослідження також показують, що «трансформація», «лідерство» та «стратегія» – основні навички майбутнього. Цифровий прорив зруйнував майже всі галузі та зробив традиційну комунікацію надлишковою. Щоб вижити в «цифровому світі», організаціям необхідно впроваджувати гнучку стратегію для спілкування зі своїми внутрішніми та зовнішніми зацікавленими сторонами.

Крім того, у контексті цифрової трансформації у HR відкривається можливість впливати на зміни в організаційній культурі, сприяти покращенню відносин між співробітниками та організацією та створювати середовище, яке надає позитивний вплив на залученість й благополуччя співробітників.

Для успішної цифрової трансформації в сфері управління персоналом вирішальне значення має участь співробітників, менеджерів та інших зацікавлених

сторін в прийнятті змін, які викликані застосування нових технологій. У цьому процесі управління персоналом повинні бути узгоджені із загальною організаційною стратегією та цілями в області цифрової трансформації.

Останнім часом принципи цифрової трансформації застосовуються як до організацій, так і до їх співробітників. Організації перебувають у пошуку талантів, щоб максимально спростити процеси найму та відбору співробітників для впровадження цифрових технологій у діяльність організації [14].

Цифрова трансформація передбачає організаційні зміни ролей, індивідуальних навичок, стилів керівництва та управлінських підходів. Тому важливо досліджувати індивідуальні установки та поведінку, які призводять до цифрової трансформації в організаціях, та має на увазі комплексне перетворення бізнес-моделі, продуктів та послуг, бізнес-процесів компанії, які спрямовані на зріст конкурентоспроможності компанії й досягнення стратегічних цілей компанії та відповідають критерію економічної ефективності на основі реалізації портфеля ініціатив з впровадження цифрових технологій, використанню даних, розвитку кадрів, компетенцій і культури для цифрової трансформації, сучасних підходів до управління впровадженням цифрових рішень й фінансуванню впровадження цифрових рішень [28].

Можна зробити висновки про те, що співробітникам доступні різні цифрові інструменти для роботи та звітності, у той час як менеджерам надається свобода пошуку та найму співробітників з відповідної кваліфікацією та навичками незалежно від їх місця проживання.

Успішна та плавна комунікація в цих умовах роботи забезпечується різними цифровими інструментами – соціальними мережами, електронної поштою та додатками для обміну миттєвими повідомленнями, форумами, та ін..

Використання цифрових інструментів позитивно впливає на оптимізацію робочих процесів і дозволяє швидше й ефективніше займатися освітнім процесом.

2.2. Характеристика діяльності об'єкта дослідження: основні напрямки діяльності та аналіз кадрового складу ПрАТ ВНЗ «МАУП»

Організаційно-правова форма: приватний заклад вищої освіти.

Розташування: головний навчальний корпус ПрАТ ВНЗ «МАУП»: 03039, Київ, вул. Фрометівська, 2.

Місія ПрАТ ВНЗ «МАУП» – підвищення конкурентоспроможності та забезпечення реіндустріалізації, нарощування людського та науково-технічного потенціалу, збалансоване оновлення традиційних та розвиток постіндустріальних галузей економіки України.

Стратегічна мета розвитку університету – формування науково-освітнього та інноваційного центру міжнародного рівня. ПрАТ ВНЗ «МАУП» покликаний стати ядром цього центру.

Основний механізм реалізації мети – це кооперація академії зі світовими науково-освітніми центрами, провідними регіональними та міжнародними корпораціями, що реалізується за підтримки місцевих та центральних органів влади.

Коллективні органи управління: наглядова рада, методична рада, наукова рада ПрАТ ВНЗ «МАУП».

На підставі внутрішніх відомостей організації та розгляду Звітів про результати діяльності ПрАТ ВНЗ «МАУП» і про використання закріпленого за ним майна за 2020, 2021 та 2022 роки були отримані дані про чисельність основного персоналу та професорсько-викладацького складу. Порівняльний аналіз показників представлений у табл. 2.1.

У вище наведеному аналізі можна спостерігати негативну динаміку показників. Чисельність йде на спад, щоб зробити відповідні висновки з ймовірних впливових причин, необхідно проаналізувати виплати працівникам (табл. 2.2).

Таблиця 2.1. – Відомості про чисельність персоналу ПрАТ ВНЗ «МАУП» за 2020-2022 рр.

Найменування показника	2020 р.		2021 р.		2022 р.	
	на початок року, од.	на кінець року, од.	на початок року, од.	на кінець року, од.	на початок року, од.	на кінець року, од.
Основний персонал	722,92	589,90	589,90	454,54	454,54	403,32
педагогічні працівники	197,36	196,75	196,75	217,51	217,51	204,63
Професорсько-викладацький склад	666,01	590,00	590,00	466,50	466,50	509,63
Наукові працівники	859,55	803,15	803,15	770,53	770,53	689,06
з них: наукові співробітники	390,10	338,90	338,90	365,47	365,47	344,45
Адміністративно-управлінський персонал	184,30	140,93	140,92	107,48	107,48	97,72
Допоміжний персонал	360,44	976,4	975,71	809,31	2 809,31	2 739,88
Разом по установі	3380,68	3636,03	3635,33	3191,34	5191,34	4988,69

*Джерело: складено автором*

Порівнюємо фактичні значення показників 2020 та 2022 років у табл. 2.2.

Таблиця 3 – Порівняльний аналіз фактичних значень показників ПрАТ ВНЗ «МАУП» у 2020 та 2022 рр., грн.

Назва показника	2020	2021	2022	Відхилення 2022/2020, %
1	2	3	4	5
Оплата праці та нарахування на виплати з оплаті праці	4089421,13	4387088,93	4772432,29	16,7
Фонд оплати праці	5412164,00	5684229,04	6203181,72	14,62
в тому числі: педагогічних працівників	57509,63	67563,99	57397,32	-0,19
Професорсько-викладацького складу	1827038,24	1925338,44	1932567,87	5,78

Продовження табл. 2.2

1	2	3	4	5
наукових працівників	429478,80	571992,35	603867,23	40,60
Адміністративно- управлінського персоналу	267838,70	366017,01	355841,49	32,86
допоміжного персоналу	834642,43	875169,28	899025,29	7,71
соціальні та інші виплати населенню, всього	917676,60	922898,06	932471,16	1,61
премії та гранти	2679,26	3774,28	3963,82	47,94
з них: посібники, компенсації та інші	1067355,46	1183883,39	1195130,51	11,97

*Джерело: складено автором*

Розглянувши зміни, можна зробити висновок про позитивну динаміку, зростання числових значень всіх показників, особливо значні зміни з виплат науковим працівникам – відхилення 40,6 %, адміністративно-управлінського персоналу – 32,86 %, а також збільшення виплат премій та грантів – відхилення 47,94 %.

Розрахунок даних показників допоміг у аналізі соціально-економічних характеристик організації, їх сильних та слабких сторін й найбільш ефективних рекомендацій щодо покращення.

Аналіз проводився з метою виявлення причин, що впливають на плинність персоналу. Можна запропонувати, що на зміну чисельності робітників можуть впливати наступні чинники:

1. Звільнення співробітників.
  2. Вихід на пенсію.
  3. Скорочення робочих місць у зв'язку з використанням цифрових процесів.
  4. Неefективна робота працівників відділу управління персоналом.
- Враховуючи, що виплати і надбавки з кожним роком збільшувалися,

можна припустити, що причини у невірному акценті стимулювання, а також про вплив цифровізації на робочий клімат організації.

У період пандемії багато структурних підрозділів перейшли на віддалену роботу. З одного боку, після вірусу частина персоналу залишилася працювати он-лайн із застосуванням нових платформ. З іншого боку, багато з них до цих пір не освоїли нововведення та цифрові технології, в особливості це стосується людей передпенсійного віку.

Розглянемо середню заробітну плату педагогічних працівників в країні, області та в досліджуваній організації. Порівняльний аналіз наведено у табл. 2.3.

Таблиця 2.3. – Середня заробітна плата педагогічних працівників за 2020-2022 рр., грн.

Показник	2020	2021	2022	Відхилення, % 2021/2020	Відхилення, % 2022/2021	Відхилення, % 2022/2020
ПрАТ ВНЗ «МАУП»	41167	46110	44550	12,01	-3,38	8,22
Київська область	37976	42745	41419	12,56	-3,10	9,07
Україна	41116	43664	38830	6,20	-11,07	-5,56

*Джерело: складено автором на основі джерел [17]*

Порівнюючи показники середньої заробітної плати, можна дійти невтішного висновку про те, що на стрибок у зміні виплат могла вплинути пандемія, загальна захворюваність у цей проміжок часу, а також впровадження цифрових технологій, чинники, які з найбільшою ймовірністю відбилися на основних виплатах педагогічних працівників.

### 2.3. Діяльність Служби управління персоналом в ПрАТ ВНЗ «МАУП»

Служба управління персоналом (далі СУП) є структурним підрозділом ПрАТ ВНЗ «МАУП» та підкоряється першому проректору.

У своїй діяльності СУП керується Конституцією України, законом «Про освіту», Кодексом України про працю, іншими законодавчими актами України, а також Статутом Академії, Колективним договором, Положенням про Управління персоналу, локальними нормативними актами, діючими в ПрАТ ВНЗ «МАУП», рішеннями Вченої ради ПрАТ ВНЗ «МАУП», наказами та розпорядженнями ректора й першого проректора, що є обов'язковими для виконання.

Основною метою діяльності СУП є підвищення якості кадрового потенціалу ПрАТ ВНЗ «МАУП» відповідно до пріоритетних напрямків, певних стратегічних цілей розвитку ПрАТ ВНЗ «МАУП».

До основних напрямків роботи СУП відносяться:

1. Ведення документації з обліку кадрів, пов'язаної з рухом персоналу.
2. Розробка та впровадження локальних нормативних актів у галузі управління персоналом.
3. Заповнення, зберігання, облік трудових книжок та вкладишів до них, формування та ведення особових справ працівників, підрахунок трудового стажу, видача довідок про трудову діяльність.
4. Підготовка документів до здачі в архів по закінченню встановлених термінів поточного зберігання.
5. Організація та ведення кадрового обліку з використанням електронних автоматизованих систем, діючих в ПрАТ ВНЗ «МАУП».
6. Складання періодичної статистичної звітності та одноразових звітів за затвердженим формам в рамках функціональних завдань СУП.

7. Підготовка відомостей про працівників ПрАТ ВНЗ «МАУП» за даними кадрового обліку та кадрового діловодства за запитами посадових осіб та структурних підрозділів ПрАТ ВНЗ «МАУП».
8. Робота з зверненнями, вступниками в адрес СУП.
9. Забезпечення дотримання трудового та міграційного законодавства України.
10. Участь у реалізації кадрової політики ПрАТ ВНЗ «МАУП» відповідно до цілей та завдань розвитку ПрАТ ВНЗ «МАУП» в рамках компетенції СУП.
11. Консультування працівників ПрАТ ВНЗ «МАУП» та оформлення документів для уявлень про нагородження різного рівня.
12. Ведення роботи із забезпечення соціальних гарантій працівників ПрАТ ВНЗ «МАУП»: реєстрація та оформлення листків непрацездатності, документів за призначенням соціальних виплат працівникам.
13. Ведення роботи з вдосконалення методології оформлення трудових відносин з застосуванням автоматизованих електронних систем.
14. Координація процесів управління персоналом в рамках забезпечення виконання завдань, покладених на СУП.

Функції СУП складаються з функцій його підрозділів. Включає в себе наступні підрозділи:

1. Відділ обліку і кадрового діловодства.
2. Відділ кадрового супроводу НДР.
3. Відділ по роботі з персоналом.
4. Відділ статистики та інформаційно-аналітичної роботи.
5. Загальний відділ.
6. Центр розвитку персоналу.

Функції та повноваження підрозділів СУП можуть конкретизуватися наказами та розпорядженнями ректора ПрАТ ВНЗ «МАУП», першого проректора,

регламентами взаємодії СУП з іншими структурними підрозділами ПрАТ ВНЗ «МАУП», а також іншими локальними нормативними актами ПрАТ ВНЗ «МАУП».

Працівники СУП здійснюють свою діяльність на підставі посадових інструкцій та укладених із ними трудових договорів. Всі працівники є працівниками ПрАТ ВНЗ «МАУП». Трудові договори з працівниками СУП укладаються на підставі штатного розпису у порядку, встановленому чинним законодавством та локальними нормативними актами ПрАТ ВНЗ «МАУП».

СУП очолюється начальником, призначеним на посаду наказом ректора ПрАТ ВНЗ «МАУП» за поданням першого проректора.

СУП зобов'язаний мати:

1. Становище про СУП.
2. Штатний розклад та посадові інструкції працівників СУП.
3. Номенклатуру справ СУП.
4. Розпорядження пза СУП.
5. Інші акти.

За сумлінне виконання трудових обов'язків, підвищення продуктивності праці, покращення якості продукції, тривалу бездоганну роботу і за інші досягнення в роботі працівники ПрАТ ВНЗ «МАУП» можуть бути представлені до :

- оголошення подяки;
- нагородження грамотою;
- нагородження цінним подарунком;
- виплати грошової премії;
- іншим нагородам та заохоченням, передбаченим законодавством та іншими нормативними правовими актами України, локальними нормативними актами ПрАТ ВНЗ «МАУП».

За особливі трудові заслуги працівники ПрАТ ВНЗ «МАУП» можуть представлятися до нагородження державними, відомчими, обласними та місцевими нагородами (ордени, медалі, почесні грамоти, почесні звання і ін.).

Працівники, які успішно та сумлінно виконують свої трудові обов'язки, мають право на першочергове подання переваг та пільг у галузі соціально-культурного та житлово-побутового обслуговування. Таким працівникам надається також перевага при просуванні по роботах кар'єрними сходами.

Висунення працівників на заохочення за успіхи в роботі здійснюється відповідно з законодавством та локальними нормативними актами ПрАТ ВНЗ «МАУП».

При застосуванні заходів заохочення забезпечується поєднання матеріального та морального стимулювання праці працівників. Заохочення оголошуються наказом ректора або іншого уповноваженого їм особи, заносяться до трудової книжки працівника. Премії, зумовлені системою оплати праці, заходами заохочення у трудову книжку не вносяться.

Основна проблема пошуку персоналу складається в тому, що методи підбору суперечать існуючим на сьогоднішній день обставинам. Ефективному підбору персоналу перешкоджають наявність традиційних, збережених з радянських часів підходів у кадровій політиці підприємства; зміна менталітету, культури українців; розвиток ринкових відносин; інтернаціоналізація економічних відносин; зростання ролі людських ресурсів в економіці.

Необхідно проводити повне вивчення вартості робочої сили, попиту та пропозиції висококваліфікованих працівників потрібного профілю, змін в мотивації праці та інших чинників руху трудових ресурсів, щоб сформувати надійний та ефективний кадровий потенціал компанії.

Керівництву варто звернути увагу на планування природного руху кадрів – виходу на пенсію, звільнення з причин нездужання, у зв'язку з навчанням,

службою в армії, та ін.. Дуже важливо своєчасно готувати рівноцінну заміну, для того щоб знизити ризик виникнення гострої нестачі кадрів на певну посаду.

Ефективний відбір повинен починатися з детального опису роботи на ту або іншу посаду, складання посадовлі інструкції, на підставі якої й пред'являються вимоги до кандидатів на певну вакансію.

Постійна зміна кадрів свідчить про цілий комплекс проблем, сформованих в організації. Однією з головних причин плинності кадрів вважається неякісний підбір персоналу.

#### 2.4. Аналіз особливостей управління психологічною безпекою персоналу в умовах цифрової трансформації на прикладі ПрАТ ВНЗ «МАУП»

У лютому 2023 р. ми провели соціологічне дослідження у формі анкетного опитування викладачів (n=82) із застосуванням Google форм. Усі викладачі, які взяли участь в опитуванні, є штатними співробітниками ПрАТ ВНЗ «МАУП»; серед опитаних: 4 % – професори, 13 % – доценти, 32 % – старші викладачі, 51 % – помічники, 58,54 % (n = 48) респондентів представлені жінками і 41,46 % (n = 34) чоловіками; вік респондентів від 27 до 56 років, найбільша група серед них – педагоги у віці від 27 до 45 років (86 %).

Отримані результати опитування оформлені у табл 2.4.

Для наочності дані з табл. 2.4 зведені в лінійчасту діаграму з угрупованням та представлені на рис. 2.1.

Ми бачимо, що в категорії працівників «помічники» переважають молоді фахівці до 34 років, переважно жінки. «Старші викладачі» – фахівці від 35 до 45 років, трохи переважають жінки. «Доценти» – змішані категорії від 35 до 45 років і від 46 до 56 років, переважно жінки. «Професори» – від 46 до 56 років, переважають жінки.

Таблиця 2.4. – Результати проведеного опитування працівників ПрАТ ВНЗ «МАУП»

Категорія працівників	Відсоткове співвідношення	Стать		за віком		
		Жіноча	Чоловіча	До 34 років	Від 35 до 45 років	Від 46 до 56 років
Професора	3 (4 %)	2 (2 %)	1 (1 %)	-	-	3 (4 %)
Доценти	11 (13%)	7 (9 %)	4 (5 %)	-	3 (4 %)	8 (10 %)
Старші викладачі	26 (32%)	13 (16%)	12 (14 %)	5 (6 %)	21 (26 %)	-
Асистенти	42 (51%)	26 (32%)	17 (21 %)	31 (38%)	11 (12 %)	-

*Джерело: складено автором*

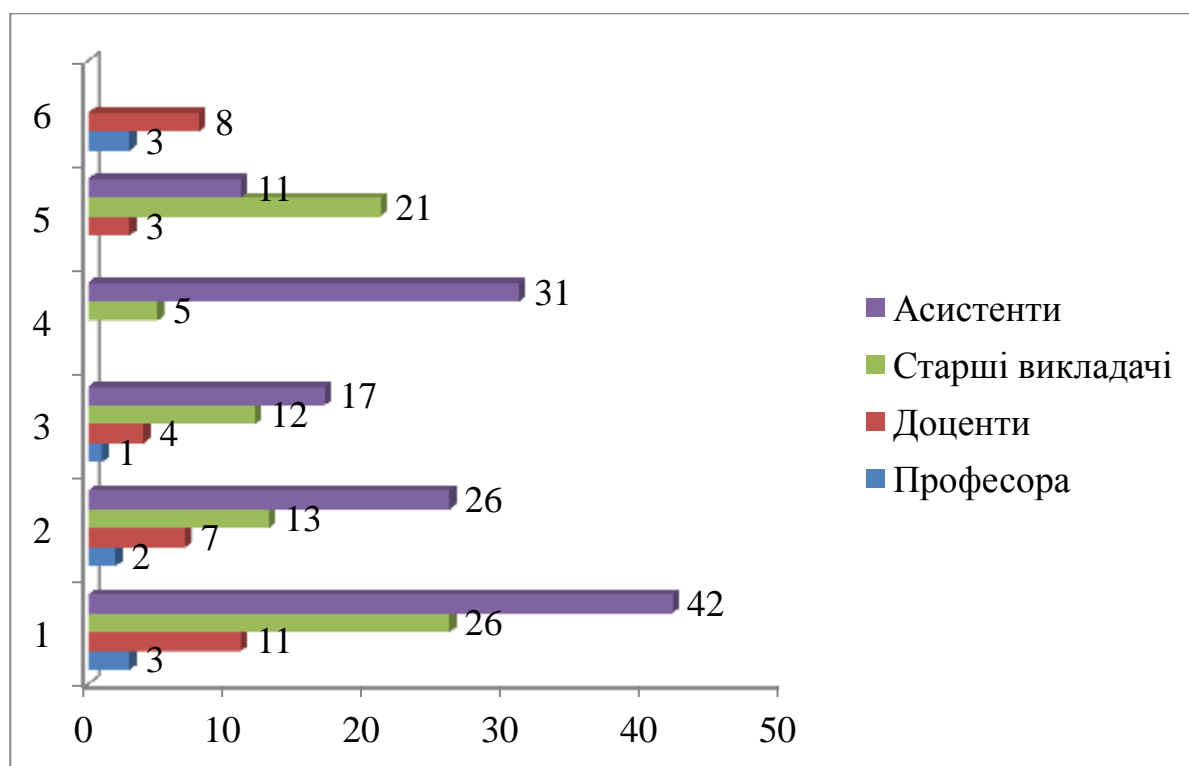


Рисунок 2.1. – Результати опитування респондентів ПрАТ ВНЗ «МАУП».

*Джерело: складено автором*

Також попри те, що більшість респондентів (64,7) % позитивно ставляться до переходу на цифрову освіту, вони поки не готові застосовувати цифрові технології на регулярній основі (тільки 35,3 % часто використовують цифрові інструменти).

На даний момент викладачі обмежуються презентаціями (82,4 %) і відеороликами (29,4 %). Контроль знань переважно проходить з використанням інформаційних технологій, представлених на сайтах Exam1, Exam2 (47 %) або MOODLE (29,4 %).

За результатам проведеного дослідження можна помітити, що викладацький склад зтруднюється у використанні всіх переваг, наданих їм цифровими технологіями. Багато співробітників з працею переймають використання цифрових технологій та нові стратегії навчання.

Отримані дані корелюють з оцінкою викладацького складу готовності до переходу на цифрові методи навчання: 41,2 % опитаних оцінили її на «відмінно», на «добре» - 17,6 %, на «задовільно» - 35,3 %.

Також респонденти оцінили готовність студентів до цифрових технологій, отримані показники набагато нижче: 29,4 % визначають її як «задовільну», 23,5 % - як «хорошу» та «відмінну».

Багато викладачів ПрАТ ВНЗ «МАУП» мають вільний доступ до мережі Інтернет (64,7 % викладачів у середньому 60-120 хвилин використовують мобільний телефон або інший гаджет), також крім звичного нам способу зв'язку за допомогою електронної пошти використовується додаток WhatsApp, на нього витрачають близько половини цього часу (46,2 % опитаних). Це свідчить про те, що використання цифрових технологій та подібні комунікативні навчальні інструменти стають звичною практикою.

Підбиваючи підсумки за результатами дослідження, викладацький склад позитивно відноситься до впровадження та використання цифрових інноваційних технологій навчання, але відзначають переваги таких нововведень в гнуч-

кості організації навчальних процесів, в зручності використання інформаційних ресурсів, в доступності інформації – така позиція 54,8 % опитаних, вік яких від 30 до 45 років.

І молоді, і досвідчені респонденти зробили акцент на проблемі застосування цифрових технологій, раніше всього вони зіткнулися з труднощами, пов'язаними з технічним обладнанням навчальних аудиторій (53 %), дефіцитом часу на освоєння інноваційних технологій, та своєю завантаженістю. Більшість викладачів зізнається, що не до кінця використовує наявні можливості застосування цифрових технологій в навчанні студентів. Крім раніше зазначених проблем були виділені наступні:

- відсутність необхідного програмного забезпечення;
- складність перебудови та адаптації багатьох навчальних дисциплін до цифрового формату;
- слабе забезпечення та комплектація ЗВО матеріально-технічним обладнанням.

На підставі опитування можна зробити висновок, що респонденти використовують цифрові технології для підтримки своїх зусиль з розробки, надання навчального матеріалу та вдосконалення контролю освоєних знань в процесі навчання.

Для підготовки студентів до нових впроваджень цифрової освіти слід частіше використовувати наявні технології інтерактивного навчання, які дозволять удосконалити комунікації викладачів зі студентами, забезпечити механізм зворотнього зв'язку, розвинути творчі здібності та самостійну діяльність.

Доповненням до дослідження може послужити індивідуальне опитування викладацького складу кафедри Менеджменту, що стосується до групи респондентів від 35 до 45 років. Кожному експерту після проведених занять задавалися питання, що розкривають особливості управління психологічною безпекою персоналу в умовах цифрової трансформації та наслідки впровадження цифрових

технологій. Відповіді були записані на паперовий носій, сформульовані та представлені в друкованому вигляді. Це інтерв'ю представлено у табл. 2.5.

Таблиця 2.5. – Результати інтерв'ю, проведеного з викладачами кафедри

Питання	Думка
1	2
<p>1. Як Ви думаєте, які наслідки будуть після введення цифрової трансформації?</p>	<p>Автоматизація дуже корисна і важлива річ, сприятлива до підвищення ефективності поточних процесів. Подібна трансформація може підвищувати напругу в суспільстві. При скороченні кількості робочих місць, з'являються ті, хто обурюється цим скороченням, але це не означає, що можна зберегти старі режими роботи і бути успішними. Нові технології, нові можливості, відкриваються наукою, дають потужний ресурс, і вони можуть допомогти жити краще. Далеко не всі співробітники розуміють, що від них потрібно, що це за інші речі, які знаходяться поза їхньою зоною життєвого досвіду. Людям з деякого віку або за деяких особливостей важко освоювати нові програми і зовсім не хочеться цим займатися. Більшість тих, хто користується програмами все-таки молодше, тому що для цілого ряду співробітників старших поколінь – це цифрове середовище щось те, куди вони повинні мігрувати, повинні освоїтися як у новому світі.</p>
<p>2. Які перспективи нас очікують у ході цифрової трансформації?</p>	<p>Завдяки цьому освітні організації освоюють: нові джерела та механізми обробки даних, які підвищують ефективність організації освітнього процесу і що забезпечують його процедур; студенти засвоюють нові культурні загальнокористувальські цифрові інструменти та спеціалізовані сервіси для підвищення ефективності своєї навчальної роботи, розвиваючи у тому числі відповідні здібності (наприклад, алгоритмічне мислення), які необхідні для їх використання;</p> <p>- викладачі засвоюють: що трансформуються методи і форми навчальної роботи, спеціалізовані цифрові інструменти та сервіси, які підвищують ефективність організації, що змінюється під час освітнього процесу;</p> <p>- керівники освіти засвоюють: нові спеціалізовані цифрові інструменти та послуги, які підвищують ефективність мінливого в організації освітнього процесу.</p>

## Продовження табл. 2.5

1	2
3. Які труднощі можуть виникнути при цифровій трансформації?	<p>Порушення людського спілкування, комунікації в соціумі. У інтернет спілкуванні допускається скорочення багатьох виразів, заміна їх смайликами і т.ін., мова стає менш емоційно забарвленою, бідною, а іноді й безграмотною. Втрачається сам навик розмови, діалогу наживо, коли необхідно не тільки чути, але й бачити співрозмовника, його емоції. Вміння швидко орієнтуватися в пошукових системах та знаходити готову відповідь на поставлені завдання, знижує навик міркувати, думати над різними варіантами відповідей на одне й те ж поставлене питання, немає бажання читати різні джерела повністю, що збіднює словниковий запас. Ослаблення здоров'я. Захворювання око, зниження зору, сколіози і т.ін.. Захоплення комп'ютерними іграми відволікає від прогулянок та ігор на повітрі, що також веде до різних розладів. Великий вибір онлайн-курсів та онлайн-шкіл, індивідуальні траєкторії призводить до того, що конкуренція між викладачами зростає, що може привести до їх догляду з професії більш зрілого віку, яким складніше засвоювати нові технології. Слабшає контроль за учнями.</p>
4. Які Ви можете виділити ризики та позитивні особливості для навчальних закладів при цифровій трансформації?	<p>Нездатність випускників адаптуватися в сучасному світі, діяти в умовах, що змінилися. Низька конкурентоспроможність при виборі подальшого освітнього маршруту і на ринку праці, нереалізовані потреби, нерозкритий особистісний потенціал. Для освітніх установ: падіння престижу, низький рівень ефективності освітньої діяльності. Для випускників: програш в конкурентній боротьбі при виборі ЗВО. Надалі – при працевлаштуванні. Перехід перспективних викладачів в інші освітні установи. Не всі педагоги готові до переходу до нової системи навчання та як слідство – небажання опанувати цифрові компетенції. Формування сидячого, малорухливого образу життя надає вплив на зріст розладів поведінки, на стиль, образ життя і формує додаткові чинники ризику для здоров'я дітей та підлітків. У учнів спостерігатиметься зниження зору, а також підвищена гіперактивність, пов'язана з використанням гаджетів та т.ін.. Цифрова трансформація допомагає ефективно організувати та контролювати навчальну роботу кожного учня (в тому числі і їм самим).</p>

*Джерело: складено автором*

Тривожність, страх та внутрішня невпевненість співробітників є однією з можливих причин відторгнення цифровізації та роботизованих технологій. Особливо це актуально для співробітників передпенсійного віку, яким важко засвоювати нові технології як внаслідок вікових особливостей когнітивних процесів, так й через відсутність мотивації до навчання.

Існуюча в даний момент тенденція старіння професорсько-викладацького складу вищою школи в Україні може негативним чином позначитися на успішності цифрової трансформації освіти та вимагати своєчасних управлінських рішень. При цьому необхідно відзначити, що одним з ключових завдань «срібної економіки» є збереження професійного довголіття працівників, у тому числі і за рахунок розвитку дистанційної зайнятості [6].

Вирішенням цієї проблеми на наш погляд може бути підвищення цифрової грамотності викладачів вищої школи, створення різноманітності кадрового професорсько-викладацького складу, гнучке поєднання у навчальному процесі очного та он-лайн форматів навчання. На думку студентів, поряд із навичками ефективної комунікації, сучасний викладач повинен володіти як базовими цифровими інструментами, так і «бути в тренді, стежити за нововведеннями та впроваджувати їх в свою роботу».

З метою виявлення зацікавленості населення у змінах, які тягне за собою цифрова трансформація та простеження динаміки зміни запитів змістовної одиниці «Цифровізація освіти», проведено контент-аналіз в Інтернет. У якості інструменту для проведення кількісного контент-аналізу використаний сервіс Google Trends. У табл. 2.6 представлена статистика за кількістю показів змістовної одиниці «Цифровізація освіти».

У зазначеній таблиці можна спостерігати 14 запитів за словами, пов'язаним з нашою змістовною одиницею «цифровізація освіти» та 14 запитів, схожих на наш пошук. У першому випадку розглядалося 15514 запитів, у другому – 219433. Кількість пошуків залежить не тільки від формулювання поставленого

питання та змістових, що містяться в них одиниць, але й від регіонів проживання користувачів.

Таблиця 2.6. – Кількість показів змістовної одиниці «Цифровізація освіти» у Google Trends, травень 2023 р.

Що шукали зі словом «цифровізація освіти»		Запити схожі на «цифровізація освіти»	
Статистика слів	Показів в місяць	Статистика слів	Показів в місяць
цифровізація освіти	9249	айті школа	28285
освіта в умовах цифровізації	998	education digital	2352
розвиток цифровізації освіти	622	цифрові професії 2023	2641
цифровізація сучасної освіти	556	електронне навчання	67617
цифровізація вищої освіти	546	міністерство цифрового розвитку	19397
цифровізація системи освіти	493	цифрова школа	27700
проблеми цифровізації освіти	477	цифровий освітній контент	13346
технології цифровізації в освіті	425	цифрове освітнє середовище	24300
цифровізація основної освіти	421	академія цифрових технологій	4868
цифровізація освіти в Україні	388	електронне навчання повинно закінчуватися	3953
центр цифровізації освіти	379	цифровий коледж	13355
тренди цифровізації освіти	370	цифрова освітня платформа	1616
цифровізація освіти навчання	324	електронна школа	6326
перспективи цифровізації освіти	266	що вивчає інформатика	3677

*Джерело: складено автором*

Цікаво, що разом зі змістовною одиницею «цифровізація освіти» найбільш часто користувачів цікавлять загальні питання, наприклад, «освіта в умовах цифровізації» (998 показів в місяць), «розвиток цифровізації освіти» (622 покази на місяць), «цифрізація сучасної освіти» (556 показів в місяць) і «проблеми цифровізації освіти» (447 показів на місяць). Високий інтерес користувачів у травні 2023 року зафіксовано за питаннями цифровізації вищої освіти (546 запитів на місяць) та технологіям цифровізації в освіті (425 запитів в місяць). Найбільш популярні запити відстежуються за суміжним зі змістовною одиницею «електронне навчання» (67617 запитів в місяць), «education digital» (цифрове освіта) (2352 запита в місяць), «цифрове освітнє середовище» (24300 запитів в місяць).

Статистика найбільш популярних запитів змістовної одиниці «Цифровізація освіти» за областями України представлена у табл. 2.7.

Статистика дозволяє зафіксувати закономірність проведених запитів в різних областях України. Наприклад, у Дніпропетровській області запити склали – 2875, в областній популярності 98 %, де «областна популярність» – це частка, яку займає область в показах за виразом, ділена на частку всіх показів результатів пошуку, що виявилися на цю область. Незначна різниця простежується з Одеською областю – 1719, в областній популярності 110 %, Тернопільська область – 1778 і 97 %, в інших областях кількість запитів йде на спад.

Розглядаючи Волинську область, а також Черкаську та Житомирську області, можна побачити переважне значення зацікавленості по відношенню до інших у Волинській області – кількість показів 408, областна популярність 146 %. Ймовірніше всього, при аналізі потрібно враховувати не тільки зацікавленість людей, але й чисельність цих населених пунктів.

Таблиця 2.7. – Статистика запитів змістовної одиниці «Цифровізація освіти» за областями України у Google Trends, травень 2023 р.

Область	Показів в місяць	Областна популярність
України	8262	97 %
Дніпропетровська область	2875	98 %
Тернопільська область	1778	97%
Одеська область	1719	110 %
Полтавська область	818	87 %
Львівська область	765	108 %
Рівненська область	757	84 %
Вінницька область	599	80 %
Закарпатська область	519	87 %
Волинська область	408	146 %
Черкаська область	363	138 %
Житомирська область	330	182 %
Івано-Франківська область	274	84 %
Хмельницька область	265	133 %
Київська область	240	97 %
Харківська область	235	98 %
Чернівецька область	216	69 %
Сумська область	197	165 %
Чернігівська область	161	130 %
Херсонська область	154	85 %
Донецька область	154	165 %
Кіровоградська область	116	137 %
Миколаївська область	97	73 %
Луганська область	97	49 %
Запорізька область	94	66 %
Автономна Республіка Крим	90	68 %

*Джерело: складено автором*

На рис. 2.2 представлений графік, що відображає частоту використання обраної змістовної одиниці у Google Trends за період травень 2021 р.-травень 2023 р.

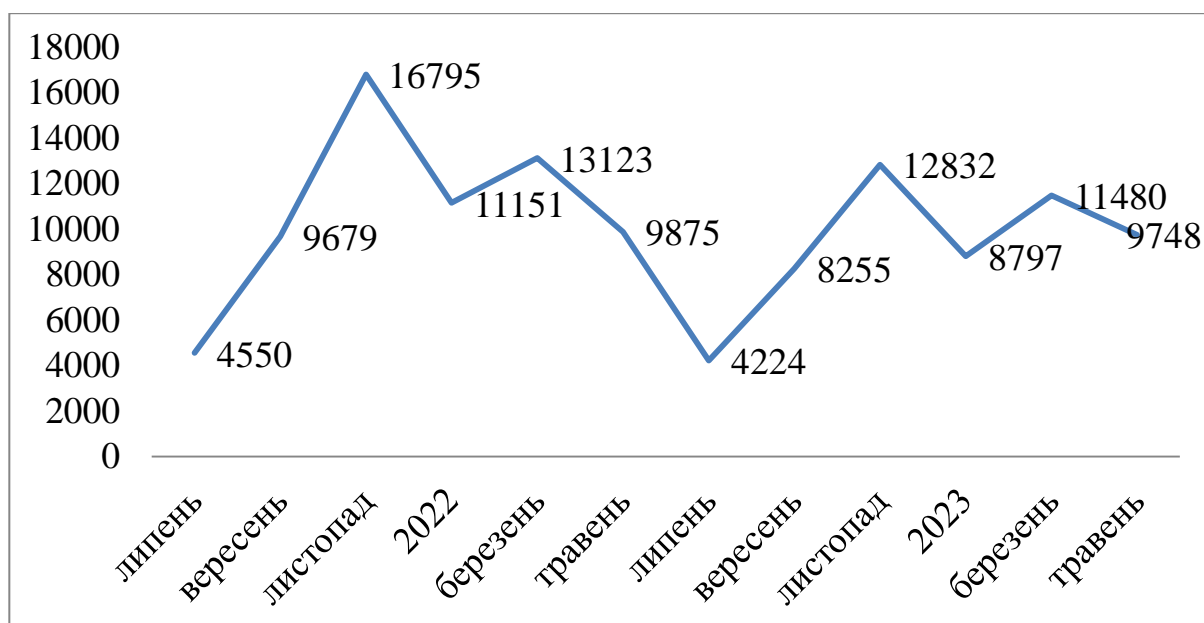


Рисунок 2.2. – Частота застосування змістовної одиниці «Цифровізація освіти» у Google Trends за період травень 2021 р.-травень 2023 р.. Джерело: складено автором

На даному графіку можемо помітити різкі перепади кривої в історії запитів, що явно виявляються у проміжках з 01.05.2021-31.05.2021 р. – максимальне число запитів в місяць 8621, 01.11.2021- 30.11.2021 р. – пік максимуму 16701, 01.03.2022-31.03.2022 р. – пік максимуму 13025, 01.11.2022-30.11.2022 р. – пік максимуму 11802, 01.03.2023-30.03.2023 р. – пік максимуму 11054. Найчастіші запити спостерігаються восени, напочатку навчального року. Результати кількісного контент-аналізу демонструють поступове зростання запитів, які містять цікаву для нас змістовну одиницю, що каже про прояви інтересу до даної проблеми.

Виходячи з проведеного аналізу та припущень, ми можемо сформулювати наступні висновки:

1. Впровадження цифрових технологій у закладах вищої освіти поряд з можливостями, супроводжується низкою загроз для психологічної безпеки професорсько-викладацького складу.
2. Високий рівень психологічної безпеки персоналу позитивно вплине на швидкість та успішність освоєння цифрових технологій у професійному середовищі.
3. Цифрова трансформація освіти буде успішною, якщо поряд з забезпеченням ефективності технологічного процесу, роботодавці зможуть підтримати оптимальний рівень психологічної безпеки персоналу і забезпечити кадрову різноманітність професорсько-викладацького складу.
4. Підвищення цифрової грамотності дозволить зберегти зайнятість населення передпенсійного віку та усунути дефіцит досвідчених фахівців у деяких сферах економіки, у тому числі у сфері вищої освіти.

Впровадження цифрових інструментів з однієї сторони дозволяє підвищити ефективність поточних процесів, покращити якість та скоротити час виконання роботи, позбутися від рутинних операцій. З іншої сторони, подібна трансформація може підвищувати напруженість в суспільстві, бути причиною конфліктів в професійних групах, пов'язаних з підвищенням ймовірності скорочення кількості робочих місць.

Для підвищення цифрової грамотності професорсько-викладацького складу буде потрібно розробка спеціальних програм та цифрових платформ, які враховують когнітивні та мотиваційні особливості різних вікових груп. Ключовою метою є порятунок від віковий дискримінації, адаптація викладачів старшої вікової групи, їх підтримка та створення методів підвищення працездатності. Кадрова диверсифікація вищої освіти допоможе створити унікальний тандем з молодих та досвідчених співробітників, який необхідний в умовах цифрової трансформації.

## РОЗДІЛ 3

### РОЗРОБКА ЗАХОДІВ З ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

#### 3.1. Розробка інноваційних методів управління персоналом в умовах цифрової трансформації

У результаті проведеного аналізу управління психологічної безпеки в умовах цифрової трансформації, ми виявили ряд проблем:

- тривожність, страх та внутрішня невпевненість співробітників через нововведення;
- складність освоєння нових технологій людям передпенсійного віку;
- відсутність мотивації до навчання;
- дефіцит часу на освоєння інноваційних технологій самостійно;
- складність перебудови та адаптації.

Як говорилося раніше, для підвищення цифрової грамотності професорсько-викладацького складу потрібна розробка спеціальних програм, які будуть враховувати когнітивні та мотиваційні особливості різних вікових груп.

Рішенням даних проблем може послужити використання програми менторства (програма адаптації, навчання та допомоги вікових викладачів).

Основними цілями впровадження системи менторства є:

- формування комфортного середовища навчання для прояву та розвитку потенціалу літньої людини як матеріально-ідеальної продуктивної освіти;
- сприяння прояву особистісного ресурсу літньої людини в суспільному, політичному, економічному, культурному, тощо житті як активної соціально-політичної істоти.

Менторство – це передача знань, навичок, умінь від більш досвідченої в чомусь людини менш досвідченій, незалежно від віку ментора.

Наставлений – ключова ланка індивідуальної програми менторства. Учень, який через взаємодію з ментором, при його допомозі та підтримці «вбирає» в себе нові знання, набуває нового досвіду, розвиває необхідні навички та компетенції, досягає ефективних результатів, долаючи тим самим свої професійні труднощі, заповнюючи свої професійні дефіцити.

Комплекс заходів, необхідний для реалізації програми менторства представлений у табл.3.1.

Стимулювання реалізації системи менторства є інструментом мотивації, яка виконує три функції – економічну, соціальну та моральну.

Матеріальне (грошове) стимулювання передбачає можливість освітнім організаціям колективними договорами, угодами, локальними нормативними актами відповідно з чинними законами та іншими нормативними правовими актами України, у тому числі місцевого рівня визначати розміри виплат компенсаційного характеру, встановлені працівнику за реалізацію наставницької діяльності.

Нематеріальні способи стимулювання допускають комплекс заходів, спрямованих на підвищення громадського статусу наставників, публічне визнання їхньої діяльності та заслуг, зростання репутації, покращення психологічного клімату в колективі, збільшення працездатності педагогічних працівників, підвищення їх лояльності до керівництва, залучення висококваліфікованих фахівців, які не вимагають прямого використання грошових та інших матеріальних ресурсів:

- ментори можуть бути рекомендовані для включення в резерв управлінських кадрів органів державної влади різних рівнів та органів місцевого самоврядування;

- менторська діяльність може бути врахована при проведенні атестації, конкурсу на заняття вакантної посади (кар'єрний зріст), висування на професійні конкурси педагогічних працівників, у тому числі в якості членів журі;
- нагородження менторів дипломами / подячними листами (на офіційному сайті освітньої організації, у соціальних мережах), подання до нагородження відомчими нагородами, заохочення в соціальних програмах.

Таблиця 3.1. – План заходів для реалізації програми менторства професорсько-викладацького складу в освітній організації

№	Найменування етапу	План заходів	Відповідальна особа	Термін
1	2	3	4	5
1.	Підготовка умов для реалізації системи наставництва.	Підготовка та прийняття локальних нормативних правових актів в освітній організації: розпорядження «Про затвердження положення про систему менторства професорсько-викладацького складу у освітньої організації». Розпорядження про закріплення менторських пар / груп з письмової згоди їх учасників та покладання на них додаткових обов'язків, пов'язаних з менторською діяльністю. Підготовка персоналізованих програм менторства.	Провідний документознавець. Начальник відділу управління персоналом.	Гравень 2023 р.
2.	Складання бази наставлених.	Обробка запитів та збір інформації про професорсько-викладацький склад. Заповнення бази наставлених після згоди на збір персональних даних.	Фахівець відділу управління персоналом.	Листопад 2023 р.

Продовження табл. 3.1

1	2	3	4	5
3.	Складання бази менторів.	Анкетування бажаючих менторів освітньої організації, які приймають участь в індивідуальних програмах менторства. Заповнення бази менторів після згоди на збір персональних даних.	Фахівець відділу управління персоналу.	Травень-Жовтень 2023 р.
4.	Відбір та навчання	Аналіз бази менторів, вибір придатних для конкретної індивідуальної програми менторства групи, яка наставляється. Навчання менторів включає в себе вивчення методичних матеріалів, включаючи особливості груп, проведення консультацій, обмін досвідом серед менторів та розбір можливих кейсів.	Фахівець відділу управління персоналу.	Листопад 2023 р.
5.	Проведення занять з менторськими парами або групами	Формування менторських пар або груп. Складання індивідуальних програм менторства для кожної пари або групи. Надання психолого-педагогічної підтримки супроводу, який наставляється, або який не сформував пару або групу (при необхідності), продовження пошуку менторів.	Фахівець відділу управління персоналу.	Грудень-квітень 2023 р.
6.	Завершення індивідуальних програм менторства та аналіз виконаної роботи.	Проведення моніторингу якості реалізації індивідуальних програм менторства шляхом анкетування. Проведення підсумкового заходу (круглого столу) з виявлення найкращих практик менторства, поповнення методичної скарбнички педагогічних практик менторства.	Фахівець відділу управління персоналу.	Травень 2023 р.

*Джерело: складено автором*

На місцевому рівні для популяризації ролі ментора і підвищення його статусу рекомендуються такі заходи, як організація та проведення фестивалів, фо-

румів, конференцій менторів на місцевому та державному рівнях; проведення конкурсів на кращого ментора (регіону / країни) з врученням премій.

Впровадження та реалізація системи менторства буде сприяти формуванню та забезпеченню функціонування єдиної державної системи науково-методичного супроводу педагогічних працівників та управлінських кадрів в частині підтримки педагогів «на місцях».

Будь-яке нововведення несе за собою певні ризики. У табл. 3.2 ми розглянули можливі ризики та запропонували способи їх мінімізації.

Таблиця 3.2. – Ризики та способи їх мінімізації

№	Ризики	Заходи з мінімізації
1	2	3
1.	Відсутність у деяких викладачів сприйняття менторства як механізму професійного зростання викладачів.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Розвиток в освітній організації сприятливого психологічного клімату, висвітлення практик менторства на сайті освітньої організації, отримання позитивних результатів від впровадження системи менторства.</li> <li>2. Розширення можливостей професійного зростання викладачів за рахунок створення мережевої партнерської взаємодії за різними напрямками менторства, організація стажувань та ін..</li> <li>3. Участь у місцевих, областних програмах та заходи щодо менторства (конкурси, гранти, з'їзди), а також в діяльності асоціацій та професійних спільнот педагогічних працівників.</li> <li>4. Рефлексія результатів професійної діяльності викладачів, які реалізують програми менторства.</li> </ol>
2.	Високе навантаження на менторів та осіб, які наставляються.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Розробка системи мотивування, матеріальних та нематеріальних форм стимулювання, заохочення за конкретні досягнення.</li> <li>2. Залучення більшої кількості викладачів в менторську діяльність, у тому числі молодих / початківців, викладачів шляхом розвитку різноманітних форм менторства.</li> </ol>

## Продовження табл. 3.2

1	2	3
3.	Низька мотивація менторів та низька працездатність.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Вертикально-інтегрована система навчання та супроводу менторів.</li> <li>2. Розробка методичного забезпечення та діагностичного інструментарію адміністративно-кураторським корпусом для надання його ментору.</li> <li>3. Планування, розподіл та дотримання обов'язків, чітке формулювання та реалізація запитів менторів.</li> <li>4. Психолого-педагогічна підтримка менторів та осіб, які навчаються.</li> </ol>
4.	Низька мотивація осіб, які навчаються, їх прагнення протиставити себе «якісним» менторам та їх багаторічному досвіду.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Розвиток реверсивних форм менторства.</li> <li>2. Залучення ментора та наставленого в інноваційні загальноузівські процеси.</li> <li>3. Залучення ментора в процес підготовки атестації особи, яка навчається.</li> <li>4. Залучення наставленого в процес підготовки ментора до атестаційних процедур.</li> </ol>

*Джерело: складено автором*

Таким чином, програма менторства допоможе створити в освітній організації психологічно комфортний робочий клімат, завдяки чому персонал зможе краще справлятися з загрозами психологічної безпеки, посприє розкриття особистісного, професійного, творчого потенціалу викладачів, послужить ключем до засвоєння цифрової інформаційно-комунікативної сфери, розвитку професійних компетенцій, знань та навичок викладачів в умовах цифрового освітнього середовища.

### 3.2. Розрахунок економічної ефективності рекомендованих заходів

У рамках розвитку психологічної безпеки співробітників в цифровому середовищі розроблено програму менторства, яка за рахунок розвитку цифрових навичок допоможе краще впоратися з загрозами психологічної безпеки.

У результаті впровадження та реалізації системи буде створено ефективне середовище, що включає:

- безперервне професійне зростання, особистісний розвиток та самореалізацію педагогічних працівників;
- розвиток психологічної безпеки, професійних перспектив викладачів старшого віку в умовах цифровізації освіти;
- методичний супровід системи менторства освітньої організації;
- цифрове інформаційно-комунікативне середовище менторства;
- обмін інноваційним досвідом в сфері практик менторства педагогічних працівників.

Це дозволить підвищити соціально-економічну ефективність персоналу, покращити психологічний стан співробітників та психологічний клімат у колективі, що зумовить зниження впливу психологічних загроз, а також дасть можливість оптимізувати процес адаптації персоналу, підвищити ефективність трудової діяльності та залученість до освоєння цифрових технологій.

Матеріально-технічні умови та ресурси для ПрАТ ВНЗ «МАУП», які потрібні для реалізації заходів представлені у табл.3.3.

Впровадження даної програми менторства обійдеться значно дешевше, чим догляд висококваліфікованого персоналу, а отже необхідно проводити процедуру підбору спеціалістів.

Таблиця 3.3. – Матеріально-технічні умови та ресурси для ПрАТ ВНЗ «МАУП»

№	Матеріально-технічні умови і ресурси	Витрати
1.	Рекреаційна зона (аудиторія) для проведення індивідуальних та групових зустрічей менторів та осіб, які навчаються.	Аудиторний освітній фонд організації.
2.	Дошка оголошень для розміщення відкритої інформації з менторства для викладачів (у т.ч. електронний ресурс, чати / групи менторів та осіб, які навчаються в соціальних мережах).	Соціальні мережі ПрАТ ВНЗ «МАУП», корпоративний сайт, електронна пошта та чати у WhatsApp.
3.	Широкосмуговий (швидкісний) інтернет, Wi-Fi, електронна техніка (комп'ютер, проектор, колонки), засоби для організації проконференц-зв'язку.	1. Корпоративні програми для відео дзвінків та зборів. 2. Технічне обладнання навчальних аудиторій. 3. Матеріально-технічне обладнання ЗВО.
4.	Безлімітний мобільний зв'язок та доступ в Інтернет.	В місяць 900 грн., потрібно на 3 місяці. $S = 900 \cdot 3 = 2700$ грн.
5.	Друк індивідуальних програм, відповідно з видом менторства.	Вартість друку 1 листа 5 грн. (або за рахунок ПрАТ ВНЗ «МАУП») Друк індивідуальних програм 5-10 стор., 7 основних видів менторства $S = 5 \cdot 10 \cdot 7 = 350$ грн.
6.	Розповсюдження програм та інформаційний супровід.	Сервісні спеціалісти ПрАТ ВНЗ «МАУП», корпоративні портали ЗВО.
7.	Публікація науково-дослідної статті з даної тематики.	Середня вартість ~ 5000 грн. (залежить від виду роботи та її обсягу), або за рахунок грантів.
Підсумок: 8050 грн.		

*Джерело: складено автором*

Процедура підбору досить витратний та тривалий захід, що вимагає наступні ресурси:

1. Доступ до сайтів з пошуку роботи на базі резюме.
2. Інтернет, мобільний зв'язок.
3. Облаштоване робоче місце.
4. Трудовитрати HR-фахівця.

Середня зарплата рекрутера у 2023 року – 48000 грн. (м. Київ).

Робочий день - 8 годин (480) хв.. Кількість робочих днів в місяць при графіку 5/2 – 22 дня.

Кількість робочих хвилин в місяць – 10560 хв., відповідно, 1 хв. – 4,55 грн..

Для зручності робочий процес розділений на 4 етапи: підготовка, пошук, конкурс, прийом на роботу. Розглянемо кожен з них детальніше.

Кожен етап рекрутингу складається із встановленої кількості одиничних операцій. Визначити тривалість кожної роботи можна досвідченим шляхом взяти максимальний та мінімальний час, на підставі чого вирахувати середній показник. Якщо операція виконується кілька раз, то її тривалість слід помножити на кількість повторень.

Детальний аналіз ресурсів та витрат на підбір персоналу для ПрАТ ВНЗ «МАУП» наведено у табл.3.4.

Таблиця 3.4. – Витрати на підбір персоналу для ПрАТ ВНЗ «МАУП»

№	Необхідні ресурси і операції	Витрати
1	2	3
1.	Розміщення вакансії на одному з job-сайтів з підняттям оголошення в ТОП.	на 30 днів – 2300 грн.
2.	Доступ до бази резюме.	на 30 днів – 43000 грн.
На етапі підготовки виконуються роботи:		
3.	Заявка від керівника. Уточнення завдання, умов роботи, вимог до кандидата.	У середньому у HR-фахівця на це піде 37 хв. ( $S = 4,55 \cdot 37 = 168$ грн.).
4.	Аналіз заявки. Перевірка конкурентності вакансії.	Середній час – 34 хв. ( $S = 4,55 \cdot 34 = 155$ грн.).

## Продовження табл. 3.4

1	2	3
5.	Планування сценарію підбору. Визначення оптимальних місць розміщення.	Норматив – 30 хв. ( $S = 4,55 \cdot 30 = 137$ грн.).
6.	Матеріали для комунікації. Підготовка текстів оголошень, листів-відповідей, повідомлень. На етапі створення шаблонів можуть з'явитися додаткові питання до керівника.	Середній час – 80 хв. ( $S = 4,55 \cdot 80 = 364$ грн.).
Другий етап (Пошук) складається з робіт:		
7.	Розміщення оголошення. Процес включає публікацію оголошення та коригування тексту в ході пошуку.	Норматив – 26 хв. ( $S = 4,55 \cdot 26 = 118$ грн.).
8.	Підбір персоналу он-лайн по базі резюме. Щоденна робота на «сканування» одного резюме витрачається 30 секунд. Завдання HR переглянути як можна більше карток потенційних кандидатів. За цей час пошуку рекрутер в середньому розглядає до 500 резюме на одну вакансію.	Тимчасові витрати 150 хв. ( $S = 4,55 \cdot 150 = 683$ грн.).
9.	Пошук у соцмережах. Потребує більше часу, так як профілі не завжди заповнюються однозначною інформацією.	Одна картка розглядається 3 хв.. Середня кількість карток – 78 штук. Норматив спеціаліста – 150 хв. ( $S = 4,55 \cdot 150 = 683$ грн.).
10.	Детальне опрацювання резюме. Картки відповідних кандидатів розглядаються на предмет відповідності заявленим вимогам.	На одне резюме витрачається 2 хв. Середня кількість карток для обробки – 75 штук. Разом норматив – 188 хв. ( $S = 4,55 \cdot 188 = 855$ грн.).
11.	Збереження резюме у внутрішню основу.	Об'єм для обробки 50-75 штук. за 3 хв. на кожен картку. Разом – 188 хв. ( $S = 4,55 \cdot 188 = 855$ грн.).
12.	Листи претендентам. На відправку 1 листа витрачається 20 сек., за умови, що є готовий текстовий шаблон.	Кількість листів – близько 80 штук. Тимчасові витрати – 28 хв. ( $S = 4,55 \cdot 28 = 127$ грн.).
13.	Зв'язок. Відповідати шаблонами на листи претендентів виходить не завжди.	На одне повідомлення в середньому йде 3,5 хв.. Кількість листів варіюється від 30 до 50. Середній час на всю роботу – 120 хв. ( $S = 4,55 \cdot 120 = 546$ грн.).

## Продовження табл. 3.4

1	2	3
14.	Відповіді на дзвінки. Кількість дзвінків змінюється в межах 10-40 штук.	Для спілкування з одним шукачем потрібно в середньому 8 хвилин. Разом це 175 хв. ( $S = 4,55 \cdot 175 = 796$ грн.).
15.	Вихідні дзвінки.	Кількість змінюється від 50 до 100 дзвінків. Середня тривалість розмови – 10 хв., що сумарно виливається у 750 хв. ( $S = 4,55 \cdot 750 = 3413$ грн.).
Роботи на третьому етапі (Конкурс):		
16.	Інтерв'ю.	Тривалість прямого спілкування з кандидатом – 55 хв. Щоб вибрати для розгляду 3-5 кандидатів, HR-спеціалісту необхідно провести 5-15 інтерв'ю. Середні витрати – 550 хв. ( $S = 4,55 \cdot 550 = 2503$ грн.).
17.	Створення психологічного портрету претендента.	На опис якостей кожного претендента у середньому витрачається 30 хв.. Роботодавцю на розгляд надається 5 кандидатів. Витрачений час – 150 хв. ( $S = 4,55 \cdot 150 = 683$ грн.).
18.	Зворотній зв'язок від керівництва.	На одне резюме витрачається 13 хв., близько 35 хв. ( $S = 4,55 \cdot 35 = 159$ грн.).
19.	Організація співбесід.	Для сповіщення кандидата та керівництва рекрутер здійснює мінімум 3 дзвінки для кожній із сторін. Якщо для співбесіди відібрано 3 претенденти, то середній часна організацію складає 69 хв. або 23 хв. на одного претендента (314 грн.).
20.	Присутність на співбесіді з роботодавцем.	Для одного кандидата – 40 хв., для трьох – 120 хв. ( $S = 4,55 \cdot 120 = 546$ грн.).

Закінчення табл. 3.4

1	2	3
21.	Перевірка відібраних кандидатів. Отримання відгуків від попереднього роботодавця, перевірка з відкритих джерел.	Середній час на одного претендента – 18 хв., на трьох – 54 хв. ( $S = 4,55 \cdot 54 = 246$ грн.).
22.	Вибір фіналіста. Відбір кращого кандидата на думку керівника та на основі аналізу рекрутера.	На одного претендента йде 15 хв., на трьох – 45 хв. ( $S = 4,55 \cdot 45 = 205$ грн.).
Заходи з організації виходу на роботу (Прийом):		
23.	Супроводження прийому на роботу. Після вибору фіналіста прямують консультації, уточнення та переговори з майбутнім співробітником.	Середній час – 90 хв. ( $S = 4,55 \cdot 90 = 410$ грн.).
24.	Зворотній зв'язок з кандидатами, які не пройшли. Відповісти необхідно всім претендентам, які брали участь у доборі на різних етапах.	У середньому 5 хв. на одного кандидата (дзвінки, листи, повідомлення). За всю кампанію такі дії виконуються до 50 разів. Підсумковий норматив – 250 хв. ( $S = 4,55 \cdot 250 = 1138$ грн.).
25.	В обов'язки рекрутера входить супровід співробітника під час стажування. Сюди входить складання плану адаптації, узгодження суперечок, контроль роботи.	Загальний витрачений час – 340 хв. ( $S = 4,55 \cdot 340 = 1547$ грн.).
Підсумок		
Витрати на послуги рекрутера 16651 грн.. Вартість розміщення та доступ до бази резюме 45300 грн. Підбір кандидата займає 3659 хв. (біля 8 робочих днів).		

*Джерело: складено автором*

Підводячи підсумки можливо зробити висновок, що навчання персоналу з використанням програми менторства для викладачів різних категорії, обійдеться ПрАТ ВНЗ «МАУП» значно дешевше, ніж пошук та підбір нових висококваліфікованих спеціалістів, їх навчання на курсах освоєння цифрових технологій або підвищення кваліфікації в інформаційній сфері.

## ВИСНОВКИ

У висновку слід сказати, що цифрова трансформація формує потребу роботодавців у співробітниках, відмінних прийняттям оперативним та стратегічним рішень, а також змінює вимоги до рівня компетенцій персоналу, надає суттєвий вплив на психологічну безпеку співробітників та несе як переваги, так і психологічні загрози з відповідними наслідками, що дається взнаки на продуктивність праці.

Розповсюдження цифрових та інформаційних технологій сприяє суттєвим перетворенням в різних областях людської діяльності, сфера вищої освіти не є винятком. Формат цифрової економіки досить рухливий, що веде до виникнення нових спеціальностей, втрати значимості та зникнення всім звичних. Під впливом постійних та достатньо швидких змін будуть змінюватися вимоги до підготовки кадрів. Висока рухливість та мінливість як в економіці, так і в сфері вищої освіти, тягнуть за собою необхідність постійного коригування освітніх програм з урахуванням того, що відбуваються змін.

Стрімкий розвиток нових знань та технологій сприяє суттєвим трансформаціям систем вищої освіти у всьому світі. Враховуючи швидкість змін, що відбуваються, досить складно оцінити весь спектр викликів та проблем, які виникають перед сферою вищої освіти.

Цифрова трансформація є джерелом серйозних психологічних загроз, що не дозволяють професорсько-викладацькому складу освоїти цифрові технології та необхідні програми для здійснення ефективного робочого процесу, що дається взнаки на працездатність всього колективу.

В результаті проведеного дослідження було виконано такі завдання:

1. Вивчено: сутність психологічної безпеки та цифрової трансформації, особливості управління персоналом в умовах цифрової трансформації,

способи організації праці персоналу в умовах цифровізації та методики аналізу психологічної безпеки персоналу.

2. Проведено аналіз управління психологічної безпеки персоналу в умовах цифрової трансформації у ПрАТ ВНЗ «МАУП».
3. Розроблено рекомендації з вдосконалення існуючих способів управління психологічною безпекою персоналу за умов цифрової трансформації у ПрАТ ВНЗ «МАУП».
4. Економічно обґрунтовані внесені пропозиції.

Запропонована програма посприє адаптації цифрових технологій підлітне населення та за рахунок розвитку цифрових навичок персоналу допоможе краще впоратися з загрозами психологічної безпеки. Відкриє для викладачів нововведення з іншого ракурсу, послужить інструментом розвитку в собі професійних компетенцій, надасть допомогу в адаптації, підтримку у вирішенні робочих завдань, підвищить працездатність та поверне почуття впевненості в завтрашньому дні.

Викладачі передпенсійного віку завдяки молодим менторам зможуть адаптуватися до вже наявних програм та позбутися від стресових станів, занурившись в психологічно здорове освітнє середовище, що дозволяє бути «на одній хвилі» зі студентами та молодими викладачами. ТанDEM молодого та літнього поколінь в умовах цифрової трансформації дасть можливість доповнювати один одного, що повинно бути вірним шляхом до успіху в майбутньому.

Таким чином, цифрова трансформація дозволить створити дуже гнучку організаційну структуру та відкрити простір для ефективного переведення працівників між структурними підрозділами. Управління персоналом буде грати дуже важливу роль у цих процесах з акцентом на перепідготовку та підвищення рівня знань та навичок існуючих у співробітників, що вимагатиме використовувати ефективні цифрові інструменти при корпоративному навчанні

співробітників та звітності у зв'язку з необхідністю зіставлення компетенцій співробітників.

Слід відзначити, що для освітньої організації важливо виявляти можливі ризики, які пов'язані з інформаційною безпекою, доступом до даних та конфіденційністю, та знаходити стратегії для зменшення або усунення загроз психологічної безпеки шляхом покращення інфраструктури та процесів забезпечення робочого середовища.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Берг А. І. Кібернетика та суспільні науки. Методологічні проблеми науки. Х., 2014. 548 с.
2. Блинова О. Є. Психологічна безпека: аналіз наукових уявлень та досвід емпіричного дослідження. Психологічні основи розвитку особистості: монографія. Запоріжжя : Просвіта, 2018. С. 239-254.
3. Василів В. Інформаційні системи менеджменту персоналу: навч. посібник. Рівне: НУВГП, 2014. 148 с.
4. Ващенко Н. Адаптація принципів та методів управління персоналом у процесі управління підприємством [Електронний ресурс] // Інститут трансформації суспільства. 2014. URL : <https://www.cceol.com/search/article-detail?id=275068>
5. Вітюк Н. Кібербулінг як загроза психологічній безпеці особистості школяра. Вісник Прикарпатського університету. Філософські і психологічні науки. 2015. № 19. С. 129-138.
6. Виклики та тренди в HR 2020: огляд кейсів номінантів. Премії HR-бренд. ЕВА: веб-сайт. URL : <https://eba.com.ua/vyklyky-ta-trendy-v-hr-2020-oglyad-kejsiv-nominativ-premiyi-hr-brend/>
7. Винер Н. Кібернетика та суспільство. – Київ : Знання. 2008. 450 с.
8. Гаврищак Л. Інформаційно-психологічна безпека особистості у сучасному світі. Проблеми гуманітарних наук. Серія: Психологія. 2012. № 29. С. 100-110.
9. Гончаренко М. Особливості ідентифікації та використання методів управління персоналом організації. Інноваційна економіка. № 2. С. 186-189.
10. Дараган Л. В. Теоретичні аспекти управління персоналом на сучасному підприємстві // Науковий вісник Умо. Серія. Економіка та управління. 2019. URL :

- [http://umo.edu.ua/images/content/institutes/imp/vydannya/visnyk\\_umo/ekonomika/V\\_6/Дараган\\_1\\_економ.pdf](http://umo.edu.ua/images/content/institutes/imp/vydannya/visnyk_umo/ekonomika/V_6/Дараган_1_економ.pdf)
11. Дзюба В. Зрубати дерево файлів: як вибрати та впровадити HRM-систему. URL: <https://happymonday.ua/hrm-systema-yak-vybraty-ta-vprovadyty>
  12. Інформація про реформу ринку праці. Міністерство економіки України: веб-сайт. URL : <http://surl.li/cbgkm> (дата звернення 22.04.2022 р.)
  13. Карамушка Л. М. Психологія управління: [навч. посібн.]. – Київ : Міленіум, 2003. 344 с.
  14. Козак К. Б., Корсікова Н. М. Древова В.В. Психологія управління персоналом в умовах економічних кризових явищ, спровокованих Covid-19 // Наукові перспективи. 2021. № 2(8). С.107-124. doi: 10.52058/2708-7530-2021-2(8)-107-124
  15. Кравець І. М., С. С. Рушанян Управління персоналом малого підприємства: особливості та шляхи вдосконалення. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2016. URL : [http://www.visnyk-ekonom.uzhnu.uz.ua/archive/9\\_2016ua/22.pdf](http://www.visnyk-ekonom.uzhnu.uz.ua/archive/9_2016ua/22.pdf)
  16. Кузьмін О.Є. Менеджмент: навч. посіб. для самостійної роботи студента / О.Є. Кузьмін, О.Г. Мельник, Н.Я. Петришин. – Київ : Академвидав, 2012. 296 с.
  17. Лозовський О. М. Мотивація як складова ефективного управління персоналом – Київ : Международный научный журнал «Интернаука», 2018.
  18. Найкраще програмне забезпечення для управління персоналом «все-в-одному» для управління персоналом. URL: <https://peopleforce.io>
  19. Нечаюк Л.І., Телеш Н.О., Готельно-ресторанний бізнес : менеджмент. – Київ : ЦУЛ, 2003. 348 с.
  20. Палеха Ю.І. Ключі до успіху, або Організаційна та управлінська культури: [навч. посібн.]. 2-ге вид. доп.. – Київ : Вид-во Європ. ун-ту, 2002. 337 с.

- 21.Панченко Т. Л. Психологічна безпека інклюзивного освітнього середовища. Науковий часопис НПУ імені МП Драгоманова. Серія 19: Корекційна педагогіка та спеціальна психологія. 2014. № 28. С. 327-332.
- 22.Приходько І. І. Психологічна безпека персоналу екстремальних видів діяльності: концепція, трансформаційна модель, методологія дослідження. Актуальні проблеми соціології, психології, педагогіки. 2015. № 4. С. 117-125.
- 23.Про інформацію: Закон України за станом на 01 січня 2023 р. / Верховна Рада України. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2657-12#>
- 24.Про професійний розвиток працівників: Закон України за станом на 27 грудня 2019 р. / Верховна Рада України. URL: : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4312-17>
- 25.Седікова І. О. Дослідження асиметрії інформації на зерновому ринку // Науково-виробничий журнал «Бізнес-навігатор». 2017. Вип. 4-2 (43). С. 36 – 39
- 26.Сидоренко А. О. Сучасні методи управління персоналом Автор(и) [Електронний ресурс] / А. О. Сидоренко, В. В. Чорній // Збірник наукових праць молодих вчених факультету менеджменту та маркетингу КІІ імені Ігоря Сікорського. 2020. URL : <http://ape.fmm.kpi.ua/article/view/193078>
- 27.Управління / Н. М. Мельтюхова // Енциклопедичний словник з державного управління / уклад.: Ю. П. Сурмін, В. Д. Бакуменко, А. М. Михненко та ін.; за ред. Ю. В. Ковбасюка, В. П. Трощинського, Ю. П. Сурміна. – Київ : Вид-во НАДУ, 2010. С. 722.)
- 28.Храмов В. О. Основи управління персоналом [Електронний ресурс] // Міжрегіональна Академія управління персоналом (МАУП). 2001. URL : <http://library.lgaki.info:404/65.291.2%20%20%20%20%20%20%20МенеджментХрамов%20-%20Основи%20управління%20персоналом.PDF> )

- 29.Червінська Л. П. Економіка праці. – Київ : Центр учбової літератури, 2010. 288 с.
- 30.Щекин Г. В. Социальная теория и кадровая политика: Моногр. – Київ МАУП, 2000. 576 с.
- 31.Digital economy. - [Електронний ресурс] – Режим доступу: [http://ec.europa.eu/growth/sectors/digital-economy/importance/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/growth/sectors/digital-economy/importance/index_en.htm).
- 32.Digital Single Market Mid-term Review: Commission calls for swift adoption of key proposals and maps out challenges ahead [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://ec.europa.eu/digital-single-market/en/news/digital-single-market-mid-term-review>
- 33.Donna Gabaccia. A Long Atlantic in a Wider World. *Atlantic Studies // Cultural i Historical Perspectives*. 2014. Vol. 1, № 1. P. 9-10. doi: 10.1080/1478881042000217188
- 34.Edmondson, A.C. (2018). *The fearless organization: Creating psychological safety in the workplace for learning, innovation, and growth*. John Wiley & Sons.
- 35.European Commission (2010) *Communication from the Commission Europe 2020. A strategy for smart, sustainable and inclusive growth*. Brussels. COM (2010)2020. p. 26.
- 36.Human Resource Management [Електронний ресурс] / L. M.Robert, H. J. John, R. V. Sean, A. M. Patricia // Cengage Learning. 2015. URL : [https://books.google.com.ua/books?hl=uk&lr=&id=ihBCgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR3&dq=human+resource+management&ots=nldTZR2Y\\_h&sig=WC3bbRCGxNEshT-kXyWSPTQpXi44&redir\\_esc=y#v=onepage&q=human%20resource%20management&f=false73](https://books.google.com.ua/books?hl=uk&lr=&id=ihBCgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR3&dq=human+resource+management&ots=nldTZR2Y_h&sig=WC3bbRCGxNEshT-kXyWSPTQpXi44&redir_esc=y#v=onepage&q=human%20resource%20management&f=false73)
- 37.Interview with Robert W. Cox. // *Globalisation, Societies and Education*. 2013.Vol. 1 № 1. P. 18.

38. Kirsch I. Hypnotic involuntariness and the automaticity of everyday life // Amer. J. Clin. Hypn. 1997. V. 40. № 1. P. 329-348.
39. Krausert, A. HRM systems for knowledge workers: differences among top managers, middle managers, and professional employees // Human Resource Management, january – february 2014, vol. 53, no. 1. pp. 67–87.
40. Kretschmer, Tobias; Khashabi, Pooyan (August 2020). «Digital Transformation and Organization Design: An Integrated Approach». California Management Review. 62 (4): 86–104.
41. Measuring the Digital Economy OECD Report [Электронный ресурс] – Режим доступа: [http://www.keepeek.com/Digital-Asset-Management/oecd/science-and-technology/measuring-the-digital-economy/summary/english\\_1443d3d7-en#page1](http://www.keepeek.com/Digital-Asset-Management/oecd/science-and-technology/measuring-the-digital-economy/summary/english_1443d3d7-en#page1).
42. New Digital Economy [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://www.ida.gov.sg/~~/media/Files/Infocomm%20Landscape/Technology/TechnologyRoadmap/NewDigitalEconomy.pdf>.
43. New Smart Working Code of practice announced [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://www.bsigroup.com/en-GB/about-bsi/media-centre/press-releases/2016/january/New-Smart-Working-Code-of-Practice-announced/>
44. OECD Digital Economy Papers [Электронный ресурс] – Режим доступа: [http://www.oecd-ilibrary.org/science-and-technology/oecd-digital-economypapers\\_20716826](http://www.oecd-ilibrary.org/science-and-technology/oecd-digital-economypapers_20716826)
45. Psychological Safety: The History, Renaissance, and Future of an Interpersonal Construct / Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior/ Volume 1, 2014, Edmondson, pp. 23-43.
46. Sujana, M.A., Huang, H., & Biggerstaff, D. (2019). Trust and psychological safety as facilitators of resilient health care. In Working Across Boundaries (pp. 125-136).

47. The Concept of a «Digital Economy» [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://odec.org.uk/the-concept-of-a-digital-economy/>
48. The Entrepreneurship 2020 Action Plan [Электронный ресурс] – Режим доступа: [http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/entrepreneurship-2020/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/entrepreneurship-2020/index_en.htm).
49. The New Digital Economy. How it will transform business. / Oxford Economics. // A research paper produced in collaboration with AT&T, Cisco, Citi, PwC & SAP [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://myclouddoor.com/whitepapers/The-New-Digital-Economy.pdf>.

# ДОДАТКИ