МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЦЕНТРАЛЬНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Економічний факультет

Кафедра економіки, менеджменту та комерційної діяльності

Методичні рекомендації

до вивчення дисципліни «Новітні технології управління персоналом»
для здобувачів вищої освіти другого (магістерського) рівня
спеціальності 073 «Менеджмент», освітньо-професійна програма
«Менеджмент бізнес-організацій»

Затверджено на засіданні кафедри
«Економіка, менеджмент та
комерційна діяльність»,
протокол № 1 від 28.08. 2023 р.

Кропивницький – 2023

Методичні рекомендації до вивчення дисципліни «Новітні технології управління персоналом» для здобувачів вищої освіти другого (магістерського) рівня спеціальності 073 «Менеджмент», освітньо-професійна програма «Менеджмент бізнес-організацій» / [уклад. Сочинська-Сибірцева І.М.]; М-во освіти і науки України, Центральноукраїн. нац. техн. ун-т. Кропивницький: ЦНТУ, 2023. 70 с.

Укладач: Сочинська-Сибірцева І.М., к.е.н., доцент кафедри економіки, менеджменту та комерційної діяльності Центральноукраїнського національного технічного університету

Рецензенти: Сторожук О.В., к.е.н., доцент кафедри економіки, менеджменту та комерційної діяльності Центральноукраїнського національного технічного університету

В'юник О.В., к.е.н., доцент кафедри економіки, менеджменту та комерційної діяльності Центральноукраїнського національного технічного університету

© Методичні рекомендації до вивчення дисципліни «Новітні технології управління персоналом» для здобувачів вищої освіти другого (магістерського) рівня спеціальності 073 «Менеджмент», освітньо-професійна програма «Менеджмент бізнес-організацій» / [уклад. Сочинська-Сибірцева І.М.] 2023. Кафедра економіки, менеджменту та комерційної діяльності. Електронний варіант 2023

ЗМІСТ

Вступ 4
1. Мета, предмет і завдання навчальної дисципліни 5
2. Структура навчальної дисципліни «Новітні технології управління персоналом» 7
3. Зміст програми дисципліни «Новітні технології управління персоналом» 8
4. Методичні рекомендації до вивчення тем дисципліни 10
Тема 1: Поняття категорії «технологія управління персоналом». Види новітніх технологій управління персоналом 10
Тема 2: Технологічна зрілість підприємства як інструмент вибору ефективної технології управління персоналом 15
Тема 3: Технології дослідження людських ресурсів на підприємстві 18
Тема 4: АВС-технологія в системі управління персоналом 21
Тема 5: Побудова організаційної структури системи управління персоналом на підприємстві 25
Тема 6: Технологія впровадження функціонально-вартісного аналізу та контролю в практику діяльності кадрової служби підприємства 28
Тема 7: Технологія управління поведінкою персоналу 30
Тема 8: Технологія оцінки та контролю персоналу 34
Тема 9: Технологія управління кадровою безпекою на підприємстві 38
Тема 10: Технологія управління професійним розвитком працівників 43
Тема 11: Технологія управління залученістю персоналу 46
Тема 12: Ефективність технологій управління персоналом на підприємстві 51
5. Тести для контролю знань 56
6. Список рекомендованої літератури 64
7. Словник термінів 67

ВСТУП

Трансформації сучасного світу характеризуються постійними змінами, викликами та можливостями. Геополітична нестабільність, воєнний стан, економічні труднощі та загрози безпеці персоналу ставлять надзвичайні завдання перед менеджерами організацій.

В умовах сучасного бізнес-середовища, де конкуренція постійно посилюється, а технологічні інновації набувають обертів надзвичайно швидко, важливим фактором успіху організації є її здатність ефективно управляти своїм головним ресурсом - людським капіталом. Щодня ми отримуємо докази унікальності людського капіталу, збереження і збагачення якого визначає життєздатність не лише окремої організації, але й країни в цілому.

Постійний тиск форс-мажорних обставин на систему HR-менеджменту вимагає необхідності озброєння менеджерів новітніми технологіями ефективного впливу на людську складову організації у напрямку гарантії безпеки персоналу та збереження людського капіталу.

Практика HR-менеджменту збагачується цифровими технологіями у напрямку використання «чат-ботів», соціальних мереж, аналізу big data, додатків та аналітики на основі штучного інтелекту, хмарних технологій в програмному забезпеченні потреб системи менеджменту персоналу. Розробники цифрових рішень забезпечують технічну складову HR-технологій, які стали ключовими і незамінними в таких підсистемах HR-менеджменту, як: добір та рекрутинг персоналу, пошук та залучення талантів, управління корпоративною культурою, професійний розвиток і навчання персоналу, формування та розвиток бренду роботодавця. Такі сучасні трансформації вимагають оновлення і розширення компетентностей HR-менеджерів з урахуванням динамічних змін процесів, що відбуваються у бізнес-середовищі.

Серед загальних компетентностей головна увага сфокусована на здатності приймати обґрунтовані рішення в умовах ризику та невизначеності; умінні використовувати інформаційні та комунікаційні технології; здатності генерувати нові ідеї (креативність); здатності мотивувати людей та рухатися до спільної мети; умінні діяти на основі етичних міркувань (мотивів). Запорукою досягнення успіху в системі управління персоналом є формування та розвиток у менеджерів спеціальних компетентностей, а саме: здатність обирати та використовувати концепції, методи та технології менеджменту, в тому числі у відповідності до визначених цілей та міжнародних стандартів; здатність застосовувати технології та методи управління знаннями, змінами і командами в організаціях; здатність застосовувати сучасні інформаційні технології для аналізу трудових показників та реалізації кращих HR-практик.

З метою підготовки магістрів з менеджменту, здатних до організаційної, управлінської, інноваційно-дослідницької, проєктної та інформаційно-аналітичної діяльності у сфері управління персоналом задля забезпечення стійкості і сталого розвитку організацій у тактичному і стратегічному вимірах розроблено методичні рекомендації до вивчення дисципліни «Новітні технології управління персоналом».

1. МЕТА, ПРЕДМЕТ І ЗАВДАННЯ НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

Метою вивчення навчальної дисципліни «Новітні технології управління персоналом» є формування у здобувачів системи теоретичних і прикладних знань у сфері HR-менеджменту, пов'язаних із цілеспрямованим використанням сучасних персонал-технологій.

Завдання вивчення дисципліни:

– теоретична підготовка здобувачів з питань технологій формування та розвитку компетенцій персоналу, методів відбору та залучення талановитих виконавців, оцінювання компетенцій персоналу, ефективних технологій управління талантами в системі інноваційного розвитку HR-менеджменту;

– формування практичних навичок самостійно обирати ефективні персонал-технології, розвиток здібностей до науково-дослідної роботи, а також самостійності та відповідальності в обґрунтуванні та прийнятті рішень щодо вибору ефективних технологій управління персоналом;

– формування загальних компетентностей, важливих для особистісного розвитку майбутніх фахівців та забезпечення їхньої конкурентоспроможності на сучасному ринку праці;

– формування та розвиток спеціальних (фахових) компетентностей: здатність використовувати знання, уміння й практичні навички в галузі HR-технологій для підвищення ефективності управління персоналом підприємства; здатність застосовувати сучасні інформаційні технології для залучення, оцінки, винагороди та професійного розвитку персоналу.

Навчальна дисципліна «Новітні технології управління персоналом» покликана формувати у здобувачів компетентності, необхідні для виконання фахових завдань за відповідними посадами.

У результаті вивчення навчальної дисципліни здобувач вищої освіти повинен

знати:

– технології аналізу робіт і розроблення вимог до кандидатів на вакантні посади;

– сучасні digital-технології пошуку й залучення кандидатів на вакантні посади;

– технології використання психологічних методів оцінювання кандидатів на вакантні посади: лінгвістичного аналізу мови, тестування, графологічної експертизи;

– види аутсорсингових послуг в управлінні персоналом;

– основні етапи розроблення й реалізації аутсорсинг-проєкту;

– стратегії та технології роботи рекрутингових агенцій;

– доцільність та обмеженість впровадження штучного інтелекту, комунікаційних «чат-ботів»; технологій гейміфікації у сфері HR-менеджменту;

– технології розроблення проєкту виведення персоналу зі штату;

– показники і методи оцінювання ефективності технологій управління персоналом.

вміти:

– застосовувати набуті теоретичні знання для розв’язання практичних завдань щодо вибору ефективних технологій управління персоналом;

– усвідомлювати сучасні трансформації в системі HR-менеджменту та обґрунтовувати вплив основних факторів;

– ідентифікувати джерела та розуміти методологію визначення і методи отримання соціально-економічних показників технологічної зрілості організації;

– обґрунтувати економічну доцільність використання відповідних digital-технологій;

– демонструвати базові навички креативного мислення у дослідженнях питань побудови організаційної структури системи управління персоналом.

набути соціальних навичок:

– зберігати моральні, культурні, наукові цінності та примножувати досягнення суспільства на основі розуміння історії та закономірностей розвитку системи управління персоналом, її місця у загальній системі економічних знань;

– навички міжособистісної взаємодії;

– здатність до адаптації та дій в новій ситуації;

– здатність бути критичним і самокритичним;

– здатність діяти соціально відповідально та свідомо.

Знання основ теорії та володіння практичними навиками у сфері новітніх HR-технологій є особливо цінними для здобувачів, які здобувають освіту за другим (магістерським) рівня вищої освіти, оскільки саме вони - це майбутні професіонали та керівники. Завдяки програмним результатам навчання, таким як: критично осмислювати, вибирати та використовувати необхідний науковий, методичний і аналітичний інструментарій для управління в непередбачуваних умовах; приймати, обґрунтовувати та забезпечувати реалізацію управлінських рішень в непередбачуваних умовах, враховуючи вимоги чинного законодавства, етичні міркування та соціальну відповідальність; демонструвати лідерські навички та вміння працювати у команді, взаємодіяти з людьми, впливати на їх поведінку для вирішення професійних задач; оцінювати результати власної роботи, забезпечувати особистий професійний розвиток - фахівці забезпечать ефективність функціонування системи управління персоналом та організації в цілому.

2. СТРУКТУРА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ «НОВІТНІ ТЕХНОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ»

Теми	Кількість годин відведених на:			Години
	лекції	Практичні заняття	Самостійну роботу	всього
1	2	3	4	6
Тема 1. Поняття категорії «технологія управління персоналом». Види новітніх технологій управління персоналом.	2	-	4	6
Тема 2. Технологічна зрілість підприємства як інструмент вибору ефективної технології управління персоналом	4	2	6	12
Тема 3. Технології дослідження людських ресурсів на підприємстві	4	2	6	12
Тема 4. АВС-технологія в системі управління персоналом	2	-	6	8
Тема 5. Побудова організаційної структури системи управління персоналом на підприємства	2	2	6	10
Тема 6. Технологія впровадження функціонально-вартісного аналізу та контролю в практику діяльності кадрової служби підприємства	2	2	8	12
Тема 7. Технологія управління поведінкою персоналу	2	2	4	8
Тема 8. Технологія оцінки та контролю персоналу	4	2	6	12
Тема 9. Технологія управління кадровою безпекою на підприємстві	4	2	6	12
Тема 10. Технологія управління професійним розвитком працівників	2	-	8	10
Тема 11. Технологія управління залученістю персоналу	2	2	6	10
Тема 12. Ефективність технологій управління персоналом на підприємстві	2	-	6	8
Всього за семестр	**32**	**16**	**72**	**120**

3. ЗМІСТ ПРОГРАМИ ДИСЦИПЛІНИ

Тема 1: Поняття категорії «технологія управління персоналом». Види новітніх технологій управління персоналом

План:
1. Сутність категорії «технологія управління персоналом»
2. Класифікаційні ознаки видів технологій управління персоналом
3. Характеристика сучасних технологій управління персоналом

Тема 2: Технологічна зрілість підприємства як інструмент вибору ефективної технології управління персоналом

План:
1. Поняття технологічної зрілості підприємства
2. Показники оцінки рівня технологічної зрілості підприємства
3. Сучасні моделі оцінки рівня технологічної зрілості підприємства

Тема 3: Технології дослідження людських ресурсів на підприємстві

План:
1. Поняття та етапи дослідження людських ресурсів
2. Прийоми розв'язання протиріч
3. Методи подолання психологічної інерції та розвитку творчого уявлення
4. Методи творчого пошуку

Тема 4: АВС-технологія в системі управління персоналом

План:
1. Основні принципи АВС-технології
2. Класифікація працівників на основі АВС-технології
3. Розробка кадрових заходів за результатами проведення АВС-технології

Тема 5: Побудова організаційної структури системи управління персоналом на підприємстві

План:
1. Функції кадрової служби на підприємстві
2. Організаційна структура служби управління персоналом
3. Вимоги до професійного рівня HR-менеджерів

Тема 6: Технологія впровадження функціонально-вартісного аналізу та контролю в практику діяльності кадрової служби підприємства

План:
1. Визначення сутності і цілей функціонально-вартісного аналізу та контролю
2. Зміст етапів ФВА
3. Розробка програми кадрових заходів за результатами ФВА

Тема 7: Технологія управління поведінкою персоналу

План:
1. Структура особистості та її вплив на організаційну поведінку
2. Модель організаційної поведінки працівника
3. Варіанти поведінки персоналу в процесі діяльності

Тема 8: Технологія оцінки та контролю персоналу

План:
1. Сутність та складові елементи оцінки персоналу
2. Методи оцінки та контролю персоналу
3. Технологія атестації працівників

Тема 9: Технологія управління кадровою безпекою на підприємстві

План:
1. Сутність поняття «кадрова безпека»
2. Складові елементи кадрової безпеки
3. Показники кадрової безпеки на підприємстві

Тема 10: Технологія управління професійним розвитком працівників

План:
1. Завдання професійного розвитку персоналу
2. Етапи технології професійного розвитку персоналу
3. Мета і складові елементи LMS-технології

Тема 11: Технологія управління залученістю персоналу

План:
1. Поняття та види залученості персоналу на підприємстві
2. Методика оцінки та контролю рівня залученості Q12
3. Крос-аналіз залученості і задоволеності персоналу

Тема 12: Ефективність технологій управління персоналом на підприємстві

План:
1. Підходи до оцінки ефективності технологій управління персоналом
2. Економічна ефективність: критерії оцінки
3. Показники соціальної ефективності
4. Оцінка організаційної ефективності

4. МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ДО ВИВЧЕННЯ ТЕМ ДИСЦИПЛІНИ

Тема 1. Поняття категорії «технологія управління персоналом». Види новітніх технологій управління персоналом

В процесі вивчення теми важливо акцентувати увагу на визначенні сутності технології управління персоналом як хронологічно упорядкованої сукупності дій або впливів на персонал підприємства, яка спрямована на забезпечення балансу інтересів, прагнень і мотивів працівників та цілей діяльності підприємства. Базою технології управління персоналом є стимул працівника до праці, а способом спонукання до неї можуть виступати примус, маніпуляція, договір та зацікавленість. Технології управління персоналом можуть застосовуватися постійно, періодично або одноразово; вони можуть спрямовуватися на персонал підприємства в цілому, на окремі групи персоналу, на керівництво певного рівня або на окремих фахівців.

Слід звернути увагу на ресурсний підхід до розкриття даного поняття, оскільки його сутність полягає у визначенні технології управління персоналом як вагомого інструмента досягнення високих результатів діяльності підприємства. Тобто технологія управління персоналом є сукупністю способів, форм і методів впливу на персонал у процесі його наймання, використання, розвитку та звільнення з метою отримання найкращих результатів трудової діяльності. Технологія управління персоналом регламентується спеціально розробленими нормативно-методичними документами: нормами та нормативами, положеннями, посадовими інструкціями, стандартами організації, схемами документообігу, схемами функціональних взаємозв'язків та іншими документами.

Необхідно розуміти, що існує велика кількість класифікаційних ознак для визначення видів технологій управління персоналом. Усі існуючі на сьогодні технології управління персоналом, які є актуальними в сучасних умовах розвитку і корисні для HR-менеджерів поділяються на такі групи:

- ✓ технології підбору та найму персоналу;
- ✓ технології адаптації;
- ✓ навчальні технології;
- ✓ технології підвищення ефективності роботи персоналу;
- ✓ технології оцінювання персоналу;
- ✓ технології стимулювання персоналу;
- ✓ інформаційні персонал-технології.

Важливим інструментом прийняття рішення щодо вибору технологій управління є критерії, за якими можливо здійснити порівняння технологій. Основними критеріями є: вартісні (витрати на придбання та впровадження); часові (тривалість апробації); операційні (досвід використання, кількість об'єктів управління); технічні (наявність програмного забезпечення, сумісність з іншими системами і технологіями).

Характеристика найбільш розповсюджених HR-технологій в межах окремих підсистем управління персоналом представлена в табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Види технологій управління персоналом

HR-технологія	Особливості технології	HR-підсистема
Технології залучення персоналу		
Лізинг персоналу	Форма тимчасового або строкового залучення персоналу, що дає змогу вирішити проблеми підприємства в умовах зміни пріоритетних напрямів діяльності; в умовах необхідності зменшення витрат на персонал, але потреба у ньому залишається. Залучення персоналу для тимчасової зайнятості	Аналіз та планування персоналу, підбір та наймання персоналу, організація трудових відносин, атестація та ротація персоналу
Аутсорсинг	Передача здійснюваних у межах підприємства завдань, функцій і процесів, зокрема деяких непрофільних функцій спеціалізованій компанії. Пов'язано це з тим, що окремі функції (інформаційні, маркетингові, фінансові тощо) працівники спеціалізованих компаній виконують краще	
Аутстаффінг	Співробітники, що раніше перебували в штаті компанії-замовника, переводяться в організацію, що надає послуги з аутстаффінгу, тобто дана організація оформлює у свій штат вже наявний персонал підприємства і стає формальним роботодавцем, що дає змогу вирішити питання тимчасового вивільнення працівників, для яких на даний момент немає вакансії і роботи	
Персонал-технології підбору та найму персоналу		
Хедхантинг	Кадрові агентства здійснюють пошук висококваліфікованих фахівців вищої ланки з урахуванням особливостей діяльності замовника, вимог до кандидатів, робочого середовища, використовуючи прямі методи пошуку	Підбір та наймання персоналу, оцінювання персоналу
Рекрутинг	Кадрові агентства здійснюють пошук кваліфікованих фахівців середньої ланки з урахуванням вимог до особистісних та професійних якостей кандидатів, використовуючи наявні бази кандидатів й надаючи об'яви в ЗМІ	

Продовження таблиці 1.1

Скринінг	Кадрові агентства здійснюють пошук необхідного допоміжного та обслуговуючого персоналу нижньої ланки, враховуючи формальні ознаки: стать, вік, освіту, досвід роботи тощо. Кадрові агентства отримують резюме кандидатів й віддають їх замовнику, який сам приймає рішення щодо відбору персоналу	
"Плетіння мереж" та прямий пошук	Консультант використовує власні зв'язки для пошуку кандидатури, у другому випадку – разом із замовникам визначається компанія, в якій може працювати необхідний працівник, з'ясовується його можлива посада, потенційним претендентам робиться ділова пропозиція	
Навчальні персонал-технології		
Коучинг	Здійснюється методом безпосереднього навчання менш досвідченого працівника більш досвідченим в процесі їх взаємодії. Відбувається у формі наставництва, консультування. Ефективний інструмент персонального та особистісного розвитку, який сприяє розкриттю та реалізації внутрішнього потенціалу людини, й підвищення на цій основі ефективності праці.	Навчання та підвищення кваліфікації персоналу, мотивація персоналу
Персонал-технології підвищення ефективності роботи персоналу		
Реінжиніринг	Радикальна перебудова (перепроектування) бізнес-процесів підприємства для отримання істотних ефектів. Його використання може сприяти як підвищенню ефективності управління персоналом за рахунок удосконалення цього процесу, а також дасть змогу підвищити ефективність праці персоналу підприємства (підвищити її продуктивність, якість тощо)	Створення сприятливих умов праці
Персонал-технології стимулювання персоналу		
Внутрішній маркетинг	Використання маркетингового підходу до управління персоналом, який полягає у формуванні, стимулюванні, координуванні та інтеграції персоналу з метою забезпечення задоволення споживача через процес взаємодії з мотивованим і	Мотивація персоналу, навчання та підвищення кваліфікації персоналу,

	клієнтоорієнтованим персоналом, який розуміє своє місце у досягненні стратегічної мети діяльності підприємства й працює з максимальною відданістю	організація трудових відносин, створення умов праці, соціальний розвиток та партнерство
Персонал-технології зворотного зв'язку (feedback)		
Таємний покупець	Метод прихованого спостереження за роботою персоналу, яке проводить підготовлена особа в якості клієнта. Його використання дає змогу встановити рівень дотримання працівниками правил і норм під час здійснення професійних обов'язків, стандартів обслуговування клієнтів.	Оцінювання персоналу, атестація та ротація персоналу, мотивація персоналу
Інформаційні персонал-технології		
Комунікаційні роботи «чат-боти»	Набір певного програмного забезпечення та технологій, використання яких дає змогу автоматизувати і вдосконалювати бізнес-процеси управління персоналом	Добір, адаптація персоналу та управління корпоративною культурою
«Big data»	Професійно-орієнтований програмно-апаратний комплекс методів, за допомогою яких аналізують та обробляють величезну кількість даних, для вдосконалення HR-планування та розроблення стратегії менеджменту персоналу	Налагодження організаційних зв'язків, поширення досвіду працівників
Штучний інтелект	Технологічні практики зі створення інтелектуальних програм і систем, «розумні» алгоритми, здатні збирати, аналізувати, упорядковувати великі дані	Скорочення трудомісткості реалізації функції менеджменту персоналу, прогнозування розвитку кадрової ситуації

Топові тренди HR-технологій відчутно змінюються під впливом зовнішніх викликів та форс-мажорних обставин. Сучасні вектори, у напрямку яких відбуваються зміни технологій управління персоналом проілюстровані на рисунку 1.1.

Рис. 1.1. Сучасні тенденції у сфері HR-технологій

Основні поняття:

персонал, система управління персоналом, технологія управління персоналом, ресурсне забезпечення управління персоналом, класифікація видів технологій управління персоналом, аутсорсинг, аутстафінг, хедхантинг, лізинг персоналу, рекрутинг, скринінг, внутрішній маркетинг, «чат-боти», «big data», штучний інтелект

Питання для контролю знань з теми 1:

1. Значення використання сучасних методичних підходів і процедур в управлінні персоналом.
2. Вимоги до технологічної побудови системи управління персоналом.
3. Значення ресурсного забезпечення для ефективного управління персоналом.
4. Необхідність використання інноваційних технологій в управлінні персоналом.
5. Суть та основні етапи цифровізації HR-менеджменту.
6. Назвіть переваги цифрової трансформації HR.
7. Назвіть ключові ризики та переваги діджиталізації HR.
8. Особливості та переваги діджиталізації рекрутнемнту, процесу адаптації, мотивування, розвитку персоналу, оцінювання та контролю.
9. Дайте характеристику сучасним векторам змін у сфері HR-технологій.
10. Назвіть характеристики основних принципів запровадження сучасних digital HR-технологій в компаніях.

Тема 2. Технологічна зрілість підприємства як інструмент вибору ефективної технології управління персоналом

Розгляд питань даної теми ґрунтується на розумінні того, що процес впровадження технологій управління персоналом на підприємстві передбачає з'ясування рівня готовності підприємства до їх ефективного використання. Для цього використовують показник технологічної зрілості підприємства.

Технологічну зрілість взагалі, можна визначити як наявний рівень розвитку конкретної методології, яка застосовується до певного процесу або об'єкту. Технологічна зрілість підприємства розглядається як міра готовності підприємства до ефективного управління власною діяльністю на основі використання сучасних управлінських технологій. З наведеного визначення можна стверджувати, що технологічна зрілість розглядається як потенціал розвитку організації. Чим вищою є зрілість - тим вищим є потенціал організації до змін.

Необхідно враховувати той факт, що поняття технологічної зрілості є комплексним і уособлює в собі не тільки спектр використовуваних підприємством технологій, а й інші важливі параметри функціонування та розвитку організації. Зокрема такі, як:

- період існування підприємства;

- частка ринку, що належить підприємству;
- розмір підприємства;
- мета діяльності підприємства;
- фінансово-економічний стан підприємства;
- кваліфікація персоналу підприємства;
- ступінь формалізації бізнес-процесів;
- рівень автоматизації виробничих і управлінських процесів;
- ступінь інформатизації управління.

У світовій практиці управління існує понад 20 різних моделей технологічної зрілості. Узагальнені результати аналізу моделей, представлені у вигляді характеристики рівнів технологічної зрілості (таблиця 2.1).

Таблиця 2.1

Характеристика рівнів технологічної зрілості підприємства

Рівень технологічної зрілості	**Характеристика управління на заданому рівні**
1-й рівень – початковий, спеціалізоване управління	Бізнес-процеси кожного разу протікають як вперше; збір та обробка інформації нерегулярні; інформаційні зв'язки як внутрішні, так і зовнішні в цілому спонтанні; методи та інструменти управління або не використовуються, або їх використання є хаотичним; єдина технологія управління відсутня; формалізовані процедури, операції управління відсутні; функціонування і управління ототожнюються; цільова функція – виживання; стратегія – відсутня; ефективність діяльності/управління в основному залежить від особистості керівника та його помічників.
2-й рівень – повторюваний, управління з плануванням	Основні бізнес процеси набувають стійкого характеру; збір та обробка інформації в цілому нерегулярні, проте розпочато автоматизацію обліку, роботи з персоналом; інформаційні зв'язки стабілізуються та розширюються; методи та інструменти управління використовуються нерегулярно, за необхідністю; єдина технологія управління відсутня; окремі управлінські технології починають використовуватись; усвідомлюється необхідність управління; цільова функція – оптимізація витрат; стратегія – відсутня; ефективність діяльності/управління в основному залежить від наявності відповідних компетенцій у менеджерів.

Продовження таблиці 2.1

3-й рівень – визначене управління	Основні бізнес-процеси формалізовані; збір та обробка інформації регулярні, розпочато формування єдиного інформаційного потоку; інформаційні зв'язки обліковуються, контролюються, плануються; методи та інструменти управління використовуються на постійній основі; єдина технологія управління сформована на основі накопиченого досвіду оперативного управління; виявляється та документуються більшість проблем в управлінні; активізується використання управлінських технологій; цільова функція – максимізація прибутку; стратегія – розпочато процес формування; ефективність діяльності/управління залежить від наявності відповідних компетенцій у менеджерів.
4-й рівень – корпоративне управління	Всі бізнес-процеси формалізовані та вдосконалюються за наявністю проблем; сформовано єдиний інформаційний, повністю автоматизований, простір компанії; інформація визнана важливим виробничим ресурсом; цілеспрямоване формування єдиної технології управління із залученням зовнішніх консультантів або придбання популярного світового аналогу; проблеми в управління підлягають всебічному аналізу, усунення та попередженню; цільова функція – розширення діяльності (збільшення долі ринку) стратегія – сформована; ефективність діяльності/управління залежить від обраних технологій управління.
5-й рівень – управління з безперервним вдосконаленням	Всі бізнес-процеси компанії підлягають постійному вдосконаленню; цільова функція – розвиток організації; стратегія – сформована, постійно допрацьовується і корегується, шляхи реалізації стратегії та методи досягнення запланованих показників постійно оптимізуються; ефективність діяльності/управління залежить від злагодженості системи управління.

Таким чином, технологічна зрілість ґрунтується на обраній технології управління персоналом. Кожному рівню технологічної зрілості організації

відповідають певні HR-технології. Зворотне твердження також є правомірним, тобто технології, які використовуються в системі HR-менеджменту, є одним з індикаторів рівня технологічної зрілості.

Основні поняття:

технологічна зрілість підприємства, параметри оцінки рівня технологічної зрілості підприємства, моделі оцінки рівня технологічної зрілості підприємства

Питання для контролю знань з теми 2:

1. В чому полягає сутність технологічної зрілості підприємства?
2. Які складові характеризують рівень технологічної зрілості підприємства?
3. За якими параметрами вимірюється рівень технологічної зрілості підприємства?
4. Дайте характеристику моделям оцінки рівня технологічної зрілості підприємства.
5. Назвіть характеристики системи управління, які притаманні кожному із відомих рівнів технологічної зрілості підприємства.

Тема 3. Технології дослідження людських ресурсів на підприємстві

В процесі вивчення теми слід розглядати дослідження людських ресурсів, як процес систематичного моніторингу людської складової організації з метою приведення у відповідність можливостей персоналу вимогам обраної стратегії підприємства.

Процес дослідження людських ресурсів складається з наступних етапів:

1. Виявлення проблеми – ізоляція джерела проблеми від її проявів
2. Формулювання проблеми та постановка цілей дослідження
3. Вибір методів дослідження
4. Відбір та використання прийнятних інструментів дослідження
5. Інтерпретація результатів дослідження
6. Впровадження програми заходів щодо розв’язання проблеми
7. Оцінка результатів – зворотний зв’язок

В процесі дослідження людських ресурсів важливо своєчасно виявити наявність проблем в кадровій ситуації, провести всебічну оцінку причин і наслідків, знайти найбільш ефективні шляхи розв’язання проблеми за допомогою ефективного рішення.

В своїй практичній діяльності HR-менеджери використовують методи креативного пошуку ефективних управлінських рішень. Найбільш розповсюдженими є систематизуючі методи: метод контрольних запитань; метод морфологічного аналізу та асоціативні методи: метод мозкової атаки (brainstorm); метод синектики (synectics – «сполучення різнорідних елементів»);

метод гірлянд асоціацій і випадковостей; метод фокальних об’єктів (перенесення ознак випадково вибраних об’єктів на об’єкт, що удосконалюється).

Одним із найскладніших етапів раціональної технології прийняття рішень є пошук альтернативних варіантів. В управлінській практиці використовуються різноманітні методи творчого пошуку альтернативних варіантів, які умовно поділяють на три групи:

1. Методи індивідуального творчого пошуку (аналогії, інверсії, ідеалізації).
2. Методи колективного творчого пошуку («мозковий штурм», конференція ідей, метод колективного блокноту).
3. Методи активізації творчого пошуку (метод контрольних запитань, метод фокальних об'єктів, метод морфологічного аналізу).

Узагальнена характеристика методів креативного пошуку ефективних управлінських рішень наведена на рис. 3.1.

Перераховані прийоми використовуються в системі управління персоналом з метою активізації креативної складової та подолання психологічної інерції.

Психологічну інерцію ми визначаємо як схильність до будь-якого конкретного методу і образу мислення при вирішенні завдання; ігнорування усіх можливостей, окрім відомої раніше (як правило шаблонної).

Форми психологічної інерції:

- неприйняття принципово нових ідей і рішень людьми, від яких залежить подальший розвиток і впровадження цих ідей;
- прийняття на віру положень, висловлених авторитетними людьми;
- наполегливе відстоювання загальноприйнятої точки зору;
- використання старого принципу при переході на нове рішення;
- збереження старої форми при переході на новий рівень;
- невміння побачити можливість використання наявних або отриманих рішень в сферах, відмінних від вирішуваної;
- рішення завдань відомими, трафаретними способами;
- рішення завдань тільки у рамках вузької спеціалізації;
- використання об’єктів тільки по прямому функціональному призначенню.

В межах теми слід розглянути **типові методи подолання психологічної інерції**:

1) Відмова від термінів
2) Розвиток уміння бачити приховані властивості об’єкту
3) Використання нового застосування відомих об’єктів
4) Розвиток асоціативного мислення

Психологічною основою креативного підходу в системі управління персоналом виступає **уява**, як універсальна здатність людини до побудови нових образів шляхом перетворення практичного, чуттєвого, інтелектуального і емоційно-смислового досвіду.

Завдяки уяві людина може планувати свою діяльність і управляти нею. Серед законів розвитку творчої уяви найбільш розповсюдженими є:

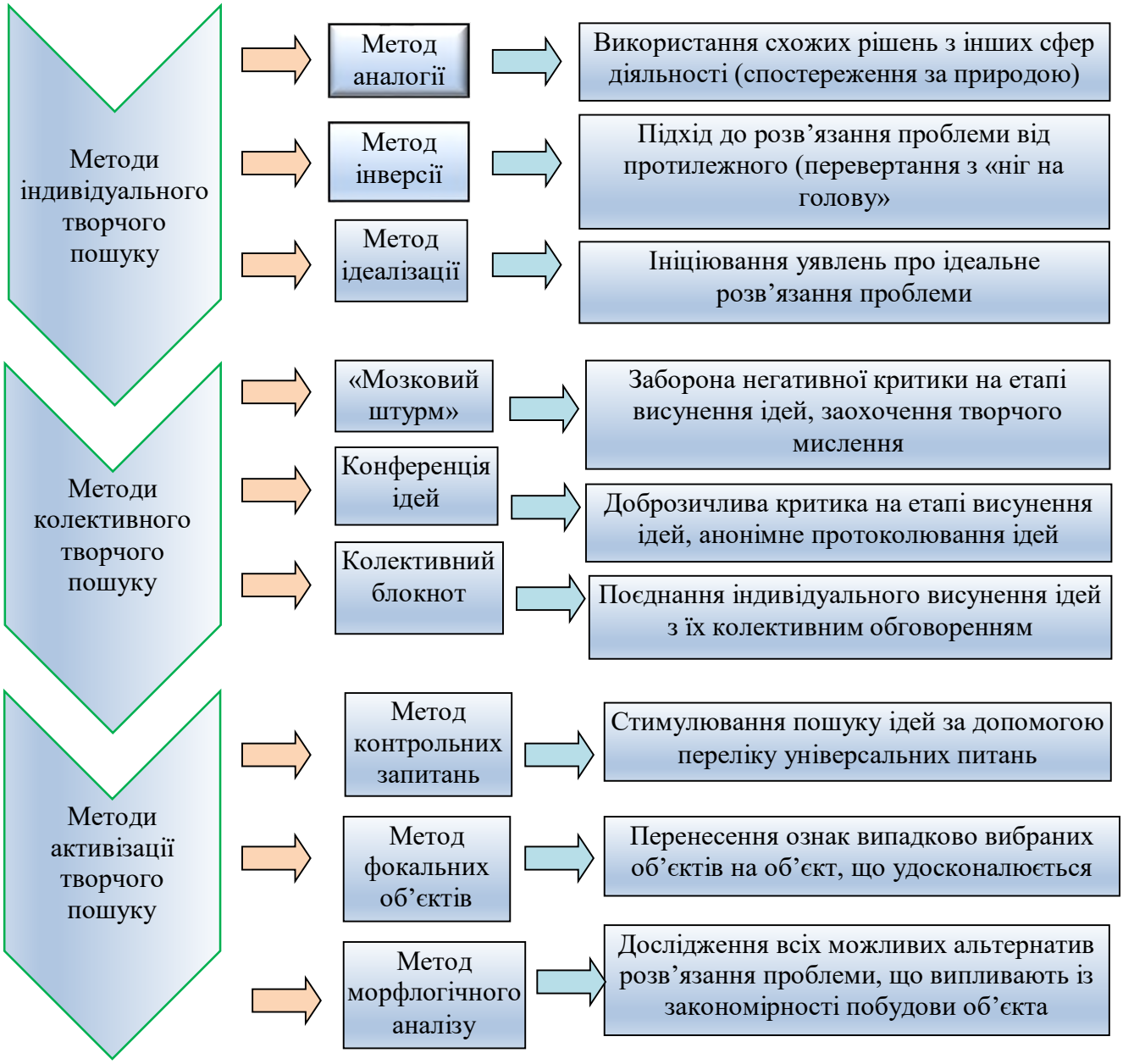

Рис. 3.1. Групування методів креативного пошуку управлінських рішень

1. Творча уява знаходиться в прямій залежності від багатства і різноманітності колишнього особистого досвіду людини.

2. Можна представити те, що сам не бачив, але про що чув або читав (тобто можна фантазувати на основі чужого досвіду).

3. Зміст уявних предметів або явищ залежить від наших почуттів у момент фантазування. І навпаки, предмет фантазії впливає на наші почуття.

В теперішній час актуальними стають питання оволодіння **методами розвитку креативного уявлення:**

1. Агглюцинація (парадоксальне комбінування) – з'єднання, «склеювання» елементів різних образів і явищ.

2. Символізування, за визначенням З. Фрейда, це процес «перетворення думки в образи».

3. Гіперболізація – парадоксальне посилення, збільшення або зменшення предмета або окремих його частини.

4. Акцентування – загострення, підкреслення будь-яких ознак предмета. Результатом цього прийому можуть бути як мінімальні зміни змісту образу, так і повна його трансформація.

5. Схематизація – виділення основних рис схожості окремих явищ.

6. Інверсія – перетворення в протилежність.

7. Комбінування – згущування (концентрація) образів.

Основні поняття:

людські ресурси, психологічна інерція, творча уява, креативність, метод контрольних запитань, метод морфологічного аналізу, метод мозкової атаки (brainstorm), метод синектики, метод гірлянд асоціацій і випадковостей, метод фокальних об'єктів, HR-хакатон

Питання для контролю знань з теми 3:

1. В чому полягає сутність дослідження людських ресурсів на підприємстві?

2. За якими етапами проводиться дослідження людських ресурсів на підприємстві?

3. Охарактеризуйте прийоми вирішення проблемних ситуацій в системі управління персоналом.

4. Дайте характеристику формам психологічної інерції.

5. Назвіть методи розвитку креативного уявлення.

6. Охарактеризуйте методи творчого пошуку в системі управління персоналом.

Тема 4. АВС-технологія в системі управління персоналом

До тепер на підприємствах актуальною залишається диференціація персоналу за ступенем внеску у реалізацію стратегії розвитку потенціалу підприємства.

З цією метою менеджери використовують АВС-технологію**.**

Ця технологія базується на загальновідомому принципі Парето, який у контексті дослідження може бути інтерпретований таким чином: на підприємствах 20% працівників забезпечують 80% його успіху. Це означає, що 20% управлінців є «майстрами своєї справи» й персоніфікують управлінську еліту підприємства.

В основі АВС-технології лежить розподіл певної сукупності об'єктів аналізу за питомою вагою кожної групи, обумовленою згідно з тим чи іншим обраним показником. Число груп при проведенні АВС-аналізу може бути будь-яким, але найбільшого поширення набув розподіл об'єктів аналізу на три групи:

A, B та C (80:15:5), чим і обумовлена назва методу (*ABC-Analysis*).

Розподіл персоналу згідно з методом АВС-технології наведено на рис.4.1.

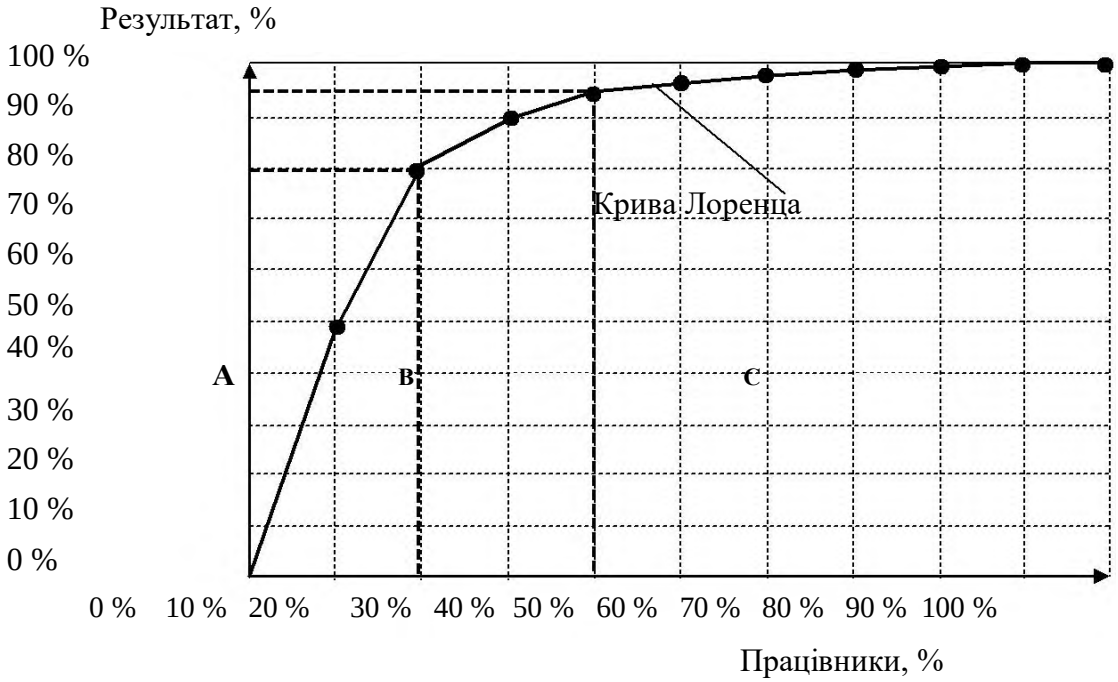

Рис. 4.1. Диференціація персоналу на підставі АВС-технології

Отже, АВС-технологія дає такі можливі варіанти співвідношення між кількістю працівників у групі й результатами віддачі від них:

- найбільш важливі працівники (група А) становлять 20% від загальної кількості персоналу, вплив цієї групи на забезпечення розвитку підприємства дорівнює 80%;
- достатньо важливі працівники (група В) становлять 70% від загальної кількості працівників, їх вплив дорівнює 15%;
- найменш важливі працівники (група С) становлять 10% від загально кількості управлінців, вплив групи на забезпечення розвитку потенціалу системи управління підприємством дорівнює 5%.

Розподіл питомої ваги в такій відповідності вказує на пріоритетність розвитку й стимулювання працівників групи А як найбільш важливих у контексті забезпечення розвитку потенціалу системи управління підприємством. Таким чином, ми маємо лише вектор пошуку стратегічних працівників, але не маємо конкретної відповіді на запитання, як їх достеменно ідентифікувати.

Це дає підставу для формування узагальненої матриці диференціації персоналу як орієнтира при подальшому визначенні стратегічних працівників, розвиток компетенцій яких має розглядатися як пріоритетне завдання кадрового менеджменту на підприємстві.

Така матриця подана на рис. 4.2.

Згідно із запропонованою матрицею весь персонал за критерієм впливу на досягнення стратегічних цілей розподілено на чотири групи.

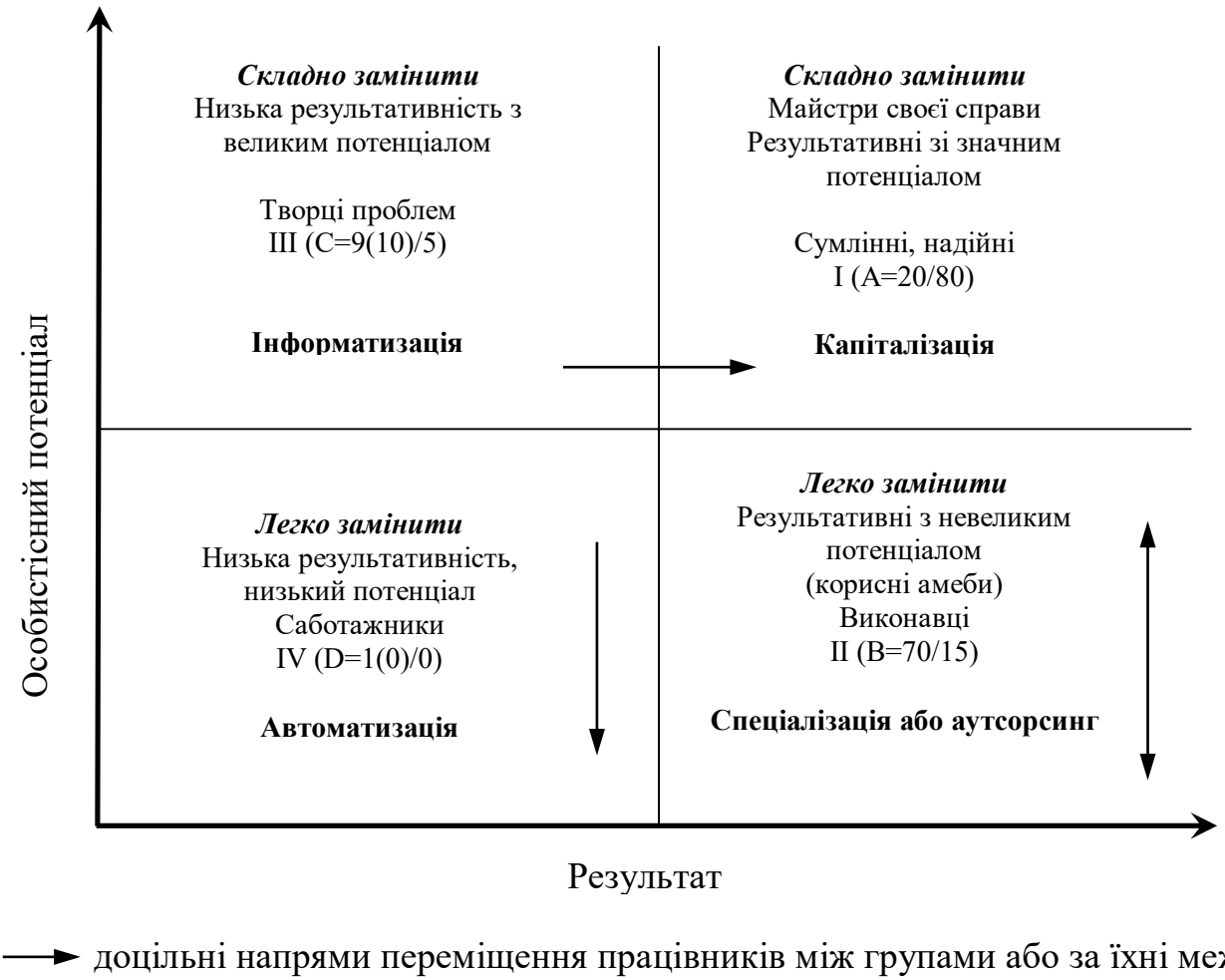

Рис. 4.2. Узагальнена матриця диференціації персоналу, як орієнтир для визначення стратегічних працівників

Представники **I групи** характеризуються високою результативністю та значним потенціалом, вони потребують постійних інвестицій у свій розвиток та є найважливішими працівниками (група А згідно з АВС-аналізом); вони становлять 20% від загальної кількості працівників та від них залежить 80% успіху в реалізації стратегії розвитку потенціалу системи управління підприємством; це майстри своєї справи, сумлінні працівники, які володіють ініціативою, мають високу продуктивність праці, виконують роботу самостійно та мають чітке уявлення про кінцевий результат роботи. Таких працівників складно замінити.

Представники **II групи** характеризуються результативністю, але не відзначаються великим потенціалом, вони не потребують значних інвестицій у свій розвиток, однак можуть розглядатися як помірно потенційні та здатні підвищити свою кваліфікацію; такі працівники є важливими, але не стратегічними (група В згідно з АВС-аналізом); вони становлять 70% від загальної кількості співробітників та від них залежить 15% успіху в реалізації стратегічних цілей підприємства; це сумлінні виконавці, які старанно виконують свої обов'язки, але діють зазвичай згідно з посадовими інструкціями чи за наказом, майже не виявляють ініціативності, концентрують свою увагу більше

на процесі роботи, ніж на її кінцевому результаті; їх легко замінити використовуючи аутсорсинг або диференціювання змісту праці.

Представники **III групи** характеризуються меншою, ніж вони здатні забезпечити, результативністю, однак мають значний потенціал. Вони відзначаються низькою лояльністю до підприємства, тому інвестиції в їхній розвиток супроводжуються великим ризиком, через що не рекомендується покладати на них велику надію в довгостроковій перспективі. Такі працівники є менш важливими (група С згідно з АВС-аналізом); вони становлять до 10% від загальної кількості співробітників, та від них залежить незначний відсоток (не більше 5%) успіху в реалізації стратегічних цілей підприємства; це група творців проблем, які внутрішньо зовсім мало мотивовані до якихось дій, хоча їх уміння в короткий відрізок часу (наприклад, у разі загрози звільнення) зібратися та продемонструвати значні результати в роботі спонукають керівників до відновлення більш лояльних стосунків із ними. Працівників цієї групи складно замінити, але потрібно змістовно насичувати їхню працю.

Представники **IV групи** характеризуються відсутністю необхідного потенціалу та результативності, вони є уособленням безперспективності, тому інвестування в їхній розвиток навіть у незначних розмірах не матиме ніякої користі для підприємства. Такі працівники є окремою групою, яка не несе підприємству ніякої користі; внесок працівників цієї групи в успіх реалізації стратегічних цілей нульовий. Вони становлять дуже низький відсоток від загальної кількості співробітників (близько 1%) або взагалі відсутні; це – саботажники, що маскують свою неправомірну діяльність, яка полягає в постійних зривах оперативного плану, створенні неробочої обстановки в колективі та ін. Працівників цієї групи легко замінити, використовуючи автоматизацію праці.

Таким чином, наведена матриця диференціації персоналу, яка побудована в результаті впровадження АВС-технології, дає змогу визначати внесок кожного працівника в реалізацію стратегії розвитку підприємства.

Основні поняття:

компетенції персоналу, трудовий потенціал, АВС-технологія, принцип Парето, диференціація персоналу, стратегічні працівники

Питання для контролю знань з теми 4:

1. В чому полягає сутність АВС-технології?
2. Охарактеризуйте принцип Парето.
3. Назвіть можливі варіанти диференціації персоналу в результаті проведення АВС-аналізу.
4. Проілюструйте матрицю диференціації персоналу.
5. Дайте детальну характеристику кожної групи працівників відповідно АВС-технології.

Тема 5. Побудова організаційної структури системи управління персоналом на підприємстві

В процесі розгляду теми необхідно виходити з того, що кадрова служба підприємства – це сукупність спеціалізованих структурних підрозділів та посадових осіб, зайнятих в сфері управління підприємством, які покликані управляти персоналом в межах вибраної кадрової політики.

Вивчення теми передбачає проведення порівняльної характеристики напрямків діяльності раніше діючих відділів кадрів і функцій, що покладаються на сучасні кадрові служби. Особливу увагу необхідно звернути на тенденції, які відбуваються при визначенні завдань і функцій кадрових служб на вітчизняних підприємствах.

В сучасних умовах значення кадрових служб та їх функції серйозно переглядаються, причому не лише в економічній літературі, а й на практиці. Кадрові служби набувають нових функцій під впливом таких факторів, як розвиток поведінкової економіки, зміна системи цінностей людини, прискорення інформаційних потоків, безперервний професійний та соціальний розвиток.

Кадрова служба підприємства покликана виконувати функцію контролю за реалізацією кадрової політики в структурних підрозділах, здійснювати спостереження за механізмом оплати праці, медичним обслуговуванням працівників, соціально-психологічним кліматом у колективі, соціальним захистом працівників.

Останнім часом система HR-менеджменту знаходиться під тиском форс-мажорних впливів. Українське законодавство визначає форс-мажорні обставина, як надзвичайні та невідворотні сили, що об’єктивно унеможливлюють виконання зобов’язань. З березня 2020 р. закон розширив формальний перелік форс-мажорних обставин, додавши до них «введення карантину», з 24 лютого 2022 р. в Україні був введений воєнний стан. Якщо за часів пандемії основні функції здійснювались у контексті «антивірусних» заходів, таких як: тотальна легалізація цифрових процесів, лібералізація трудового законодавства та його адаптація до умов карантину, відкладення другорядних вимог корпоративного комплаєнсу; то в умовах воєнного стану першочерговою функцією стає адаптація персоналу. Особливості полягають у тому, що перевага віддається не професійній адаптації (як у звичайних умовах), а психологічній. Кадрові служби мають отримати можливість гнучко та швидко змінювати умови праці, скорочувати робочий день, відправляти в обов’язкові відпустки та вводити простої, працівники – отримати відповідні гарантії щодо оплати праці та збереження робочого місця.

Основними етапами адаптації персоналу в умовах форс-мажору виступають: психологічна, корпоративна, убезпечення, мотиваційна.

В теорії HR-менеджменту, яка ґрунтується на концепціях організаційної поведінки, структура розглядається як найважливіший фактор, що визначає форми поведінки (діяльності) усього колективу і окремих його членів. В цьому плані в організаційну структуру включаються такі управлінські поняття, як співвідношення відповідальності і повноважень, делегування повноважень,

централізація і децентралізація, відповідальність і контроль, норми керованості, кадрова політика компанії, моделі управлінських рішень, проектування загальних і індивідуальних завдань.

Серед великої кількості визначень організаційної структури управління персоналом, найбільш універсальним є визначення організаційної структури як системи зв'язків і відносин, що виникають у процесі діяльності підприємства, між існуючими та створюваними ланками, підрозділами, ступенями системи управління згідно з обраною стратегією розвитку. Елементами організаційної структури є служби, групи та працівники, що виконують різні функції. У свою чергу, між підрозділами існують певні зв'язки, серед яких виділяють горизонтальні, вертикальні, лінійні і функціональні зв'язки.

Оскільки мета організаційної структури полягає в забезпеченні реалізації визначених для організації завдань, то і проектування структури має ґрунтуватися на стратегічних планах організації, тобто за принципом: стратегія визначає структуру. Це означає, що організаційна структура служби управління персоналом має бути такою, щоб забезпечувати реалізацію кадрової стратегії. Оскільки з перебігом часу HR-стратегії змінюються, то не виключені й відповідні зміни в організаційних структурах. В остаточному підсумку організаційну структуру слід оцінювати за її можливостями у справі досягнення мети, яка стоїть перед організацією.

Теорія і практика розробила багато різних принципів побудови організаційних структур управління, які можна звести до наступних основних типів: лінійна; лінійно-штабна; функціональна; лінійно-функціональна; дивізіональна; матрична організаційна структура.

Найбільш розповсюдженою на вітчизняних підприємствах є лінійно-функціональна організаційна структура, яка є комбінацією лінійної та функціональної структур. Основний принцип такої структури полягає у розмежуванні повноважень і відповідальності за функціями, а також прийняття рішень по вертикалі. В межах такої структури управління здійснюється за лінійною схемою, а функціональні підрозділи допомагають лінійним керівникам у вирішенні відповідних управлінських функцій. Основу лінійно-функціональних структур складає так званий «шахтний» принцип побудови і спеціалізація управлінського процесу по функціональним підсистемам організації. Досвід використання лінійно-функціональних структур управління показав, що вони найбільш ефективні там, де менеджмент сфокусований на виконанні рутинних, часто повторюваних та рідко змінюваних функцій.

Недоліки лінійно-функціональної організаційної структури криються у:

- складності взаємодії лінійних і функціональних менеджерів;
- перевантаженні менеджерів в умовах реорганізації;
- загрозі виникнення опору персоналу змінам в організації.

Лінійно-функціональна організаційна структура застосовується при вирішенні задач, які постійно повторюються.

HR-менеджмент як система включає два блоки: організаційний і функціональний. До організаційного відносять: формування персоналу - це прогнозування структури, визначення потреб, залучення, підбір та розміщення

персоналу й укладання договорів та контрактів; закріплення персоналу – це формування бази даних з питань рівня кваліфікації, персональних умінь, бажань, результатів оцінки праці з метою визначення потенціалу кожного працівника для організації навчання, підвищення кваліфікації і закріплення чи звільнення працівників. Функціональний пов'язаний із: використанням персоналу, що включає професійно-кваліфікаційне і посадове переміщення працівників (управління кар'єрою), створення постійного складу персоналу та робочих місць, покращення морально-психологічного клімату в колективі.

Типова організаційна структура кадрової служби підприємства представлена на рис.5.1.

Рис. 5.1. Типова організаційна структура служби управління персоналом

В теперішній час вищеназвані функції покладаються на HR-менеджера.

Головні вимоги до HR-менеджера полягають у наступному:

- ✓ моніторинг ринку праці;
- ✓ досвід складання річних планів і бюджетування;
- ✓ ведення кадрового діловодства;
- ✓ організація роботи відділу управління персоналом;
- ✓ робота із ЗМІ – розміщення вакансій;
- ✓ впровадження і управління корпоративною ідеологією;
- ✓ організація співбесід з безпосередніми керівниками;
- ✓ укладення договорів, ведення переговорів;
- ✓ визначення поточних потреб підприємства в фахівцях;
- ✓ розробка корпоративної політики і стандартів стосовно персоналу;
- ✓ розробка освітніх програм, організація і проведення спеціалізованих тренінгів і семінарів;
- ✓ комплексне управління персоналом компанії;
- ✓ формування корпоративної культури і внутрішнього PR;
- ✓ дослідження морально-психологічного клімату в колективі.

При вивчені теми слід підкреслити, що структура кадрової служби визначається її функціями та орієнтована на поставленні завдання.

Основні поняття:

кадрова служба, функції та завдання кадрової служби, адміністратор, організатор, управлінець, керівник, менеджер по персоналу, структура кадрової служби, кадрова політика, корпоративна культура, форс-мажор, адаптація

Питання для контролю знань з теми 5:

1. Що представляє собою кадрова служба підприємства?
2. Визначте тенденції, які відбуваються в сучасному процесі перебудови кадрової служби на вітчизняних підприємствах. Висловіть своє власне ставлення до цих змін.
3. Які функції, на вашу думку, повинні покладатися на кадрові служби підприємства?
4. Опишіть структуру служби управління персоналом підприємства.
5. Охарактеризуйте вимоги до професійного рівня HR-менеджерів.
6. Назвіть фактори, що впливають на ефективність діяльності HR-менеджера.

Тема 6. Технологія впровадження функціонально-вартісного аналізу та контролю в практику діяльності кадрової служби підприємства

Розгляд питань даної теми ґрунтується на розумінні того, що функціонально-вартісний аналіз – це метод комплексного техніко-економічного дослідження об’єкта, з метою розвитку його корисних функцій при

оптимальному співвідношенні між їхньою цінністю для споживача і витратами для виробника.

Спочатку метод призначався тільки для вдосконалювання виробів, що випускають, підвищення їхніх техніко-економічних показників. Але з часом, виявилося, що його з успіхом можна використовувати для вдосконалювання проектування, технології, організації виробництва, підвищення ефективності системи планування та управління в цілому.

З точки зору функціонально-вартісного аналізу всі витрати на виготовлення продукції можуть бути розділені на дві основні групи:

а) корисні, необхідні для виконання виробом функціонального призначення;

б) марні (зайві), викликані недосконалістю конкуренції, неправильним вибором матеріалу і технології, недоліками в організації виробництва. Марні витрати являють собою явні або завуальовані втрати ресурсів. Чим їх більше, тим вище вартість і нижче якість, надійність, економічність виробу.

Ціль функціонально-вартісного аналізу полягає у тому, щоб рекомендувати конкретні шляхи поліпшення конструкції виробу, технології його виготовлення, організації виробництва й експлуатації за рахунок виявлення нових можливостей і усунення причин виникнення зайвих витрат.

Методика функціонально-вартісного аналізу передбачає послідовне виконання декількох етапів роботи. Виклад змісту кожного етапу подається нижче:

1) підготовчий етап: обирають об’єкт, який треба проаналізувати, визначають конкретну мету функціонально-вартісного аналізу, формують колектив виконавців, як правило, у формі тимчасової творчої робочої групи (ТРГ). Завершується етап складанням детального плану проведенням функціонально-вартісного аналізу, графіка роботи групи, підготовкою інших документів;

2) інформаційний етап: ведуть пошук, збір, систематизацію, вивчення інформації про конструкції, технології виготовлення, про експлуатаційні економічні показники як аналізованого об’єкта, так і його аналогів. Складаються структурна схема об’єкта, таблиці технічних параметрів й основних економічних показників;

3) аналітичний етап: детально вивчають властивості об’єкта аналізу. Досліджують функції об’єкта (включаючи його складові елементи) і виділяють серед них основні й допоміжні, а серед останніх – зайві. Складають матрицю функцій, таблицю діагностики недоліків, перелік вимог до об’єкта й інші робочі документи. Формулюють завдання пошуку ідей, нових технічних або організаційних рішень, покликаних забезпечити досягнення мети;

4) творчий етап: генерують ідеї й пропозиції по вдосконаленню об’єкта, усуненню виявлених недоліків. Ведуть пошук рішень із використанням ефективних методів творчості;

5) дослідницький етап вважається продовженням творчого, тому що тут вивчають, аналізують і перевіряють пропозиції, що надійшли, і технічні рішення, оформляють їх у вигляді ескізів, схем, макетів;

6) рекомендаційний етап: піддають експертизі пропозиції та рішення, а потім подають на затвердження в комітет функціонально-вартісного аналізу підприємства. Після затвердження вони отримують статус офіційних рекомендацій. Строки реалізації та відповідальних виконавців установлюють планом-графіком впровадження.

7) впроваджувальний етап: у відповідних службах підприємства на підставі плану-графіка розробляють технічну й іншу документацію, здійснюють підготовку виробництва й реалізують заплановані роботи. Завершальна процедура – складання звіту про результати функціонально-вартісного аналізу й акту впровадження.

Досвід підприємств доводить, що при правильному застосуванні методу витрати виробництва можна знизити в середньому на 20-25%. Щорічна потреба в фахівцях функціонально-вартісного аналізу збільшується на 10-15%.

Основні поняття:

функціонально-вартісний аналіз, групи витрат, етапи проведення функціонально-вартісного аналізу, мета функціонально-вартісного аналізу та контролю

Питання для контролю знань з теми 6:

1. Сутність функціонально-вартісного аналізу.
2. Мета функціонально-вартісного аналізу.
3. Історія виникнення та впровадження функціонально-вартісного аналізу.
4. Охарактеризуйте етапи проведення функціонально-вартісного аналізу.
5. Які кадрові заходи здійснюються на кожному етапі?
6. Обґрунтуйте економічну доцільності використання методу функціонально-вартісного аналізу в системі управління персоналом на підприємстві.

Тема 7. Технологія управління поведінкою персоналу

Вивчення теми передбачає розуміння того, що людина вступає до підприємства з набором цінностей, певним ставленням до соціальних явищ та діяльності як сформована особистість, яка має власну позицію.

В науковій літературі особистість розглядається як сталий комплекс якостей людини з усіма її біо- та соціально-психічними властивостями, які вона набуває під впливом відповідної культури суспільства і конкретних соціальних груп, до яких вона належить, у життєдіяльність яких включається і на життєдіяльність яких впливає.

Введення поняття «особистість» дозволяє при поясненні діяльності або поведінки людини включати ланцюг, що поєднує всю сукупність внутрішніх умов, через які трансформуються всі зовнішні впливи. У ці внутрішні умови включається психіка людини - психічні процеси, стани та властивості особистості.

Сучасна психологія особистості виділяє такі основні підходи до опису структури особистості:

1) Системно-структурний підхід, сутність якого зводиться до наступного: особистість розуміється не як сукупність окремих психічних процесів, а як цілісне утворення, що включає в себе усю множину взаємопов'язаних характеристик та елементів.

2) Структурний підхід презентує особистість не тільки як її елементи (властивості, стани, процеси), а і як відношення між ними. Ці відношення зв'язують елементи в єдине ціле, визначають структуру особистості та закони її функціонування.

Особистість – це сукупність індивідуальних соціальних і психологічних якостей, що характеризують людину і дозволяють їй активно і свідомо діяти. Тісний взаємозв’язок і взаємообумовленість цих якостей складає її першу властивість.

Другою властивістю є активна діяльність, спрямована на пізнання і перетворення навколишнього світу.

Третя властивість полягає у стійкості, що дозволяє прогнозувати поведінку особистості, тобто дії, що виражають її суб’єктивну реакцію на ситуацію і навколишніх.

Риси особистості формуються під впливом природних властивостей: фізіологічного стану організму, особливостей вищої нервової діяльності, пам’яті, емоцій, почуттів, сприйняття, а також соціальних факторів: ролі, статусу, освіти, досвіду, звичок, кола спілкування і т. ін. Гарне знання і розуміння керівником цих моментів сприяє успішному управлінню підлеглими, прогнозуванню їхньої поведінки і цілеспрямованому впливу на неї.

Бачення світу, його сприйняття обумовлюють рівень мотивації і поведінку особистості (рис. 7.1).

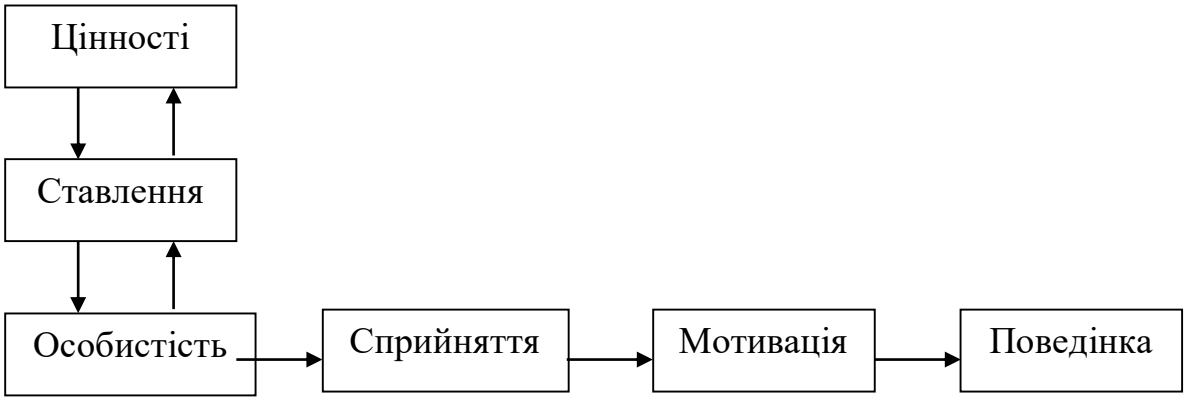

Рис. 7.1. Модель організаційної поведінки особистості

У структурі особистості виділяють чотири блоки характеристик (рис. 7.2):

- біологічний блок: включає характеристики особистості, обумовлені її біологічними особливостями (стать, вік, тип нервової системи, темперамент, фізичне здоров’я);

- психологічний блок: включає характеристики особистості, обумовлені основними психічними процесами, що лежать в основі рівня психічного розвитку людини і його пізнавальних (розумових) здібностей (відчуття, сприйняття, представлення, уява, увага, пам'ять, мислення, мова, емоції);
- педагогічний блок: поєднує характеристики життєвого досвіду людини – загального, професійного, соціального (знання, уміння, навички і звички);
- соціально-психологічний блок: характеризує мотиваційну сферу особистості і містить у собі систему потреб, мотивів, відносин, моральних норм, життєвих цінностей (бажання, інтереси, наміри, прагнення, схильності, ідеали, переконання, світогляд).

Рис. 7.2. Структура особистості

На формування організаційної поведінки особистості впливають такі фактори:
- демографічні (визначають поведінку залежно від статі та віку);
- біопсихологічні (визначають поведінку залежно від індивідуальних особливостей людини);
- соціально-психологічні (визначають поведінку залежно від взаємовідносин індивідів);
- культурологічні (визначають поведінку залежно від елементів культури, характерної для даного суспільства).

Особистість виступає продуктом суспільного розвитку та включення індивідів у систему соціальних відносин через активну предметну діяльність та спілкування.

Необхідно розрізняти такі поняття, як: гармонійний розвиток особистості та професійний розвиток особистості. При цьому поняття «професійний розвиток особистості» є більш вузьким.

Так, під гармонійним розвитком особистості слід, розуміти процес удосконалення її моральних, психологічних, соціальних, професійних та фізичних якостей у їх єдності, що забезпечує більш ефективну виробничу діяльність людини.

Професійний розвиток особистості – це процес її підготовки до роботи за певною професією.

Основні варіанти організаційної поведінки персоналу представлені в таблиці 7.1.

Таблиця 7.1

Характерні риси особистості, що пов’язані з її поведінкою на підприємстві

Характерні риси	Особливості поведінки
1. Інтерналізм	Людина вважає, що сама контролює свої дії, керує ними; виявляє більшу зацікавленість і задоволеність роботою. У власних невдачах не звинувачує оточення і прагне самостійно контролювати ситуацію. Мотивована на досягнення.
2. Екстерналізм	Людина вважає, що її життя контролюється зовнішніми силами і її доля залежить від удачі та зовнішніх обставин. Вона менш задоволена своєю роботою й більш відчужена від робочого оточення. Людина покладається на обставини й розцінює себе як таку, що не може впливати на ситуацію, що є важливою для неї.
3. Авторитаризм	Це переконання, що між людьми у підприємстві повинні бути розбіжності у статусі та посадовій ієрархії. Авторитарна особа негативно сприймає роботу, виконання якої потребує чуйності до інших людей, толерантності і здатності адаптуватися до складних обставин, що змінюються. Коли успіх роботи залежить від чіткого додержання правил та інструкцій, високо авторитарна особа може виконувати роботу дуже добре.
4. Макіавеллізм	Людина вірить, що мета виправдовує засоби її досягнення. Така людина є прагматиком. Її поведінка не завжди збігається з етичними нормами бізнесу. Якщо очікується значна винагорода за результати роботи, особи, яких називають "високі Маки", дуже продуктивні. Коли відсутні чіткі стандарти виконання роботи, або цілі не виправдовують засобів, то прогнозувати результативність "високого Мака" важко.
5. Орієнтація на досягнення (nAch)	Людина постійно прагне виконувати роботу краще, самостійно долати труднощі; хоче відчувати, що успіхи або невдачі значною мірою залежать від неї особисто. Отримує насолоду від виконання складних завдань, що містять у собі виклик. Водночас вона уникає роботи, яка має малий шанс на успіх. Вона швидко реагує на зворотній зв'язок і добре контролює результати власного виконання роботи.
6. Схильність до ризику	Людина з високим рівнем схильності до ризику швидше приймає рішення і користується меншим обсягом інформації, щоб зробити вибір. Схильність до ризику може привести до більш ефективного виконання роботи за умов необхідності швидкого прийняття рішень.

Макіавеллізм – «використання хитрості і лукавства в управлінні державою або взагалі в адмініструванні», про що йшлося в працях італійського дипломата

і письменника Відродження Нікколо Макіавеллі. Слово має аналогічне використання в сучасній психології, що характеризує лукавий стиль міжособистісного спілкування, пов'язаний із цинічними і прагматичними нехтуваннями моралі.

Поняття «індивідуальність» характеризує інтегральну властивість людини, що поєднує її природні та особистісні особливості. Через індивідуальність розкриваються: своєрідність особистості, її таланти, схильності, краща сфера діяльності.

В індивідуальності можна виділити:

- базові властивості: поєднання природних і сформованих у процесі виховання і спілкування рис (через них розкриваються такі характеристики психіки, як: емоційність, активність, тип реакцій, чутливість і формується стиль поведінки особистості);
- програмуючі властивості (інтелект, самосвідомість, спрямованість). На основі оцінки властивостей особистості складають її психологічний портрет.

Психологічний портрет особистості включає такі характеристики: темперамент, характер, здатності, спрямованість, інтелектуальність, емоційність, вольові якості, самооцінка, рівень самоконтролю, здатність до групової взаємодії та надійність.

Основні поняття:

особистість, організаційна поведінка, фактори поведінки, інтерналізм, екстерналізм, авторитаризм, макіавеллізм, індивідуальність, психологічний портрет

Питання для контролю знань з теми 7:

1. Назвіть фактори впливу на формування особистості.
2. Охарактеризуйте характерні риси особистості.
3. Охарактеризуйте модель організаційної поведінки працівника.
4. Назвіть фактори впливу на формування організаційної поведінки.
5. Опишіть основні варіанти організаційної поведінки персоналу.
6. Порівняйте складові гармонійного та професійного розвитку особистості.
7. Які властивості притаманні індивідуальності?
8. З яких характеристик складається психологічний портрет?

Тема 8. Технологія оцінки та контролю персоналу

Вивчення теми починається з розуміння мети проведення оцінки персоналу підприємства. Вона полягати у визначені ступеня готовності працівника виконувати обов'язки саме з того виду діяльності, яким він займається, а також визначені рівня його потенційних можливостей для планування перспектив професійного розвитку та кар'єрного зростання.

У загальному вигляді система оцінювання персоналу містить наступні

блоки:

1. Зміст оцінки - це об’єкт аналізу, конкретні якості людини, її поведінка, результати її праці;

2. Система способів, методів та інструментів оцінювання;

3. Процедура оцінювання: визначається порядок оцінювання, місце проведення, суб’єкти оцінювання, терміни і періодичність оцінки, технічні та організаційні засоби оцінювання персоналу (рис. 8.1).

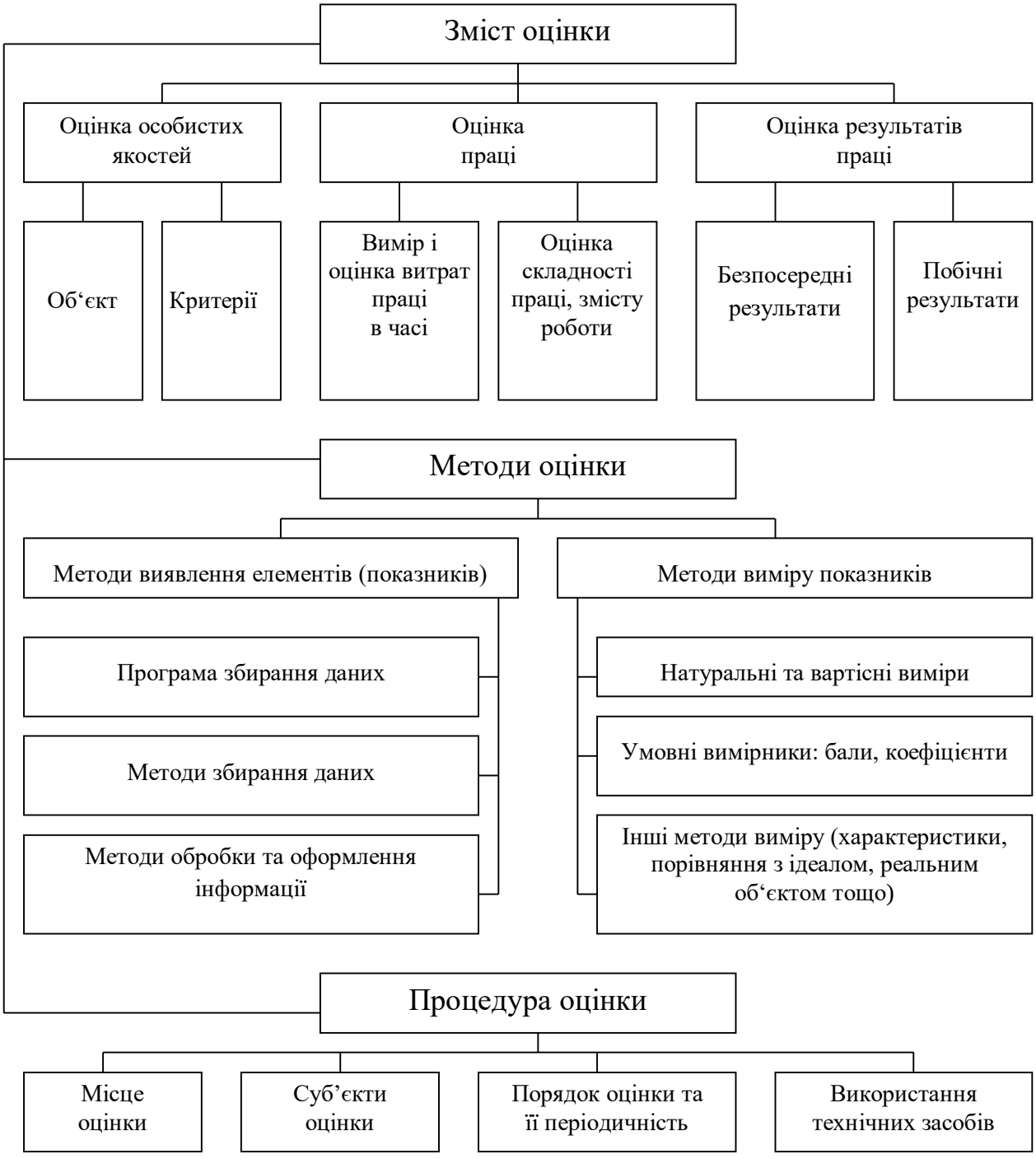

Рис. 8.1. Складові елементи системи оцінки персоналу

Відповідно класифікації, розробленій відомим фахівцем у галузі розвитку людських ресурсів Дугласом МакГрегорем, основними цілями оцінки персоналу є: адміністративна, яка полягає в прийнятті кадрових рішень на об'єктивній і регулярній основі (розміщення кадрів, їх переміщення та оплата праці); інформативна – забезпечення керівників необхідними даними про кількісний та якісний склад персоналу; мотиваційна – орієнтація працівників на покращення трудової діяльності в потрібному для організації напрямку.

Критерії оцінювання персоналу можна згрупувати як:

- критерії оцінювання результатів роботи: ефективність, професійна майстерність, додержання строків; погодинний виробіток; брак; використання робочого часу; уважність; технологічна дисципліна; ритмічність роботи; частота помилок; швидкість розпізнавання помилок;
- критерії поведінки на робочому місці: використання робочого часу; структура затрат часу на виконання робочого завдання і культура робочого місця; трудова дисципліна; сумлінність; особиста ініціатива; готовність приймати самостійні рішення, підвищувати кваліфікацію; завантаженість роботою; передача професійних знань; готовність допомагати колегам; дбайливе ставлення до засобів виробництва.

Сучасна практика оцінювання персоналу має у своєму арсеналі значну кількість методів оцінки. Їх вибір залежить від параметрів дослідження, структури підприємства, характеру діяльності персоналу, цілей оцінки. Інструментарій системи оцінки персоналу формується під впливом потреб вирішення практичних завдань і має бути простим і зрозумілим, включати 5-6 кількісних показників, поєднувати письмові та усні завдання.

Найпоширенішими методами є наступні:

1. Описовий метод оцінки.
2. Метод оцінки нормативом роботи.
3. Метод порівняльних анкет.
4. Тестування.
5. Метод алфавітно-числової шкали.
6. Інтерв'ю.
7. Метод заданого розподілу.
8. Метод комітетів.
9. Метод «360 градусів».
10. «Центр оцінки» (Ассессмент-центр)
11. Метод ділових ігор.
12. Управління досягненнями (Performance Management)
13. Метод стандартних оцінок.
14. Метод вирішальних ситуацій.
15. Атестація.

Атестація - це особливий вид оцінювання персоналу. Її особливість полягає в тому, що по-перше, використовуються різні методи оцінки тих чи інших характеристик людини; по-друге, передбачається залучення колективу (його представників) до підготовки матеріалів і безпосереднього проведення атестації. При цьому проводяться опитування працівників, готуються

характеристики за участю громадськості, створюється атестаційна комісія з провідних фахівців і представників громадських організацій. По-третє, хід підготовки до атестації, зміст матеріалів, які подаються на атестацію та результати широко висвітлюються й обговорюються у колективі.

Складові елементи системи атестації працівника представлені на рис. 8.2.

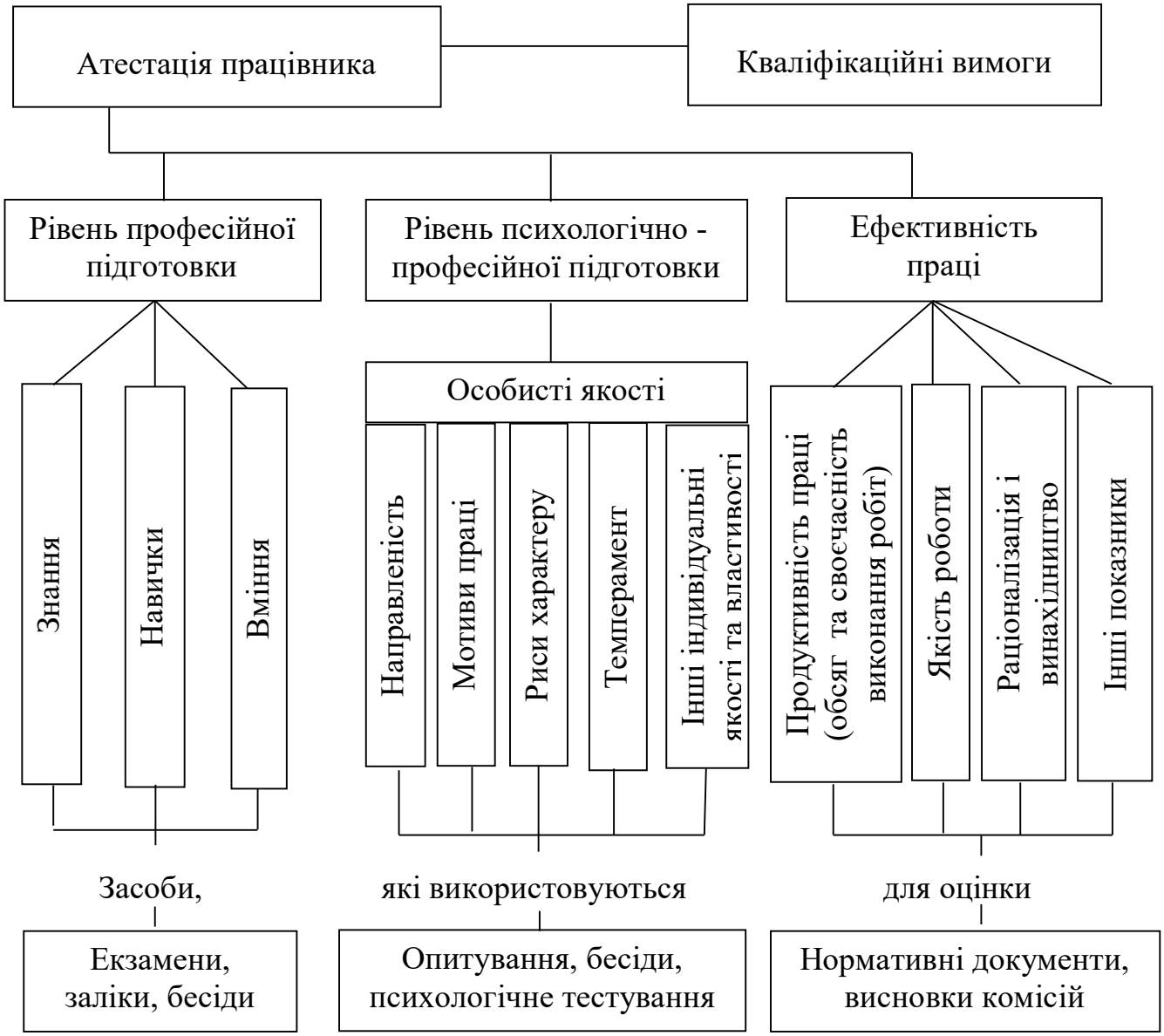

Рис. 8.2. Складові елементи системи атестації працівника

Атестація виконує як явні, так і латентні (приховані) функції. До явних належить встановлення факту відповідності конкретного працівника вимогам посади, яку він займає. Виходячи з цього, мета атестації - це прийняття офіційного рішення, яке зберігає (підтверджує) або змінює соціальний статус (посаду) атестованого.

Ефективність атестації визначається, в першу чергу, її об’єктивністю, яка досягається:

- повнотою системи показників діяльності й поведінки персоналу, які

використовуються для оцінки;

- достатністю та вірогідністю інформації, яка використовується для розрахунку показників;
- узагальненням результатів діяльності й поведінки працівників за весь міжатестаційний період і динаміки змін цих результатів;
- демократичністю оцінки, тобто широким залученням до неї колег і підлеглих.

В залежності від конкретних цілей доцільно застосовувати різні види атестації, основними з яких є: підсумкова атестація; проміжна атестація; атестація за особливими обставинами; оцінка ділових якостей.

Основні поняття:

оцінка персоналу, мета оцінки, функції оцінки, методи оцінки, атестація, метод «360 градусів», «ассессмент-центр», метод ділових ігор, performance management, KPI, OKR

Питання для контролю знань з теми 8:

1. Розкрийте сутність оцінки персоналу.
2. Назвіть основні цілі оцінки персоналу.
3. Охарактеризуйте критерії оцінки персоналу.
4. Назвіть складові елементи системи оцінки персоналу.
5. Детально охарактеризуйте методи оцінки персоналу.
6. Опишіть основні складові елементи та функції атестації.
7. Охарактеризуйте спільні та відмінні риси оцінювання персоналу за методикою KPI та OKR.

Тема 9. Технологія управління кадровою безпекою на підприємстві

З метою опанування питань теми необхідно виходити з позиції того, що кадрова безпека є складовою економічної безпеки, яку варто досліджувати як сукупність умов, за яких потенційно небезпечні дії чи обставини попереджені або зведені до такого рівня, за якого вони не спроможні завдати шкоди встановленому порядку функціонування підприємства, збереженню й відтворенню його майна та інфраструктури і перешкодити досягненню стратегічних цілей.

Кардова безпека – це механізм координування та моніторингу трудових відносин у колективі, який сприяє встановленню довірчих взаємин серед працівників, а у випадку потенційної загрози чітко і швидко усуває негативні прояви без шкоди для інших.

Отже, управління кадровою безпекою тісно пов’язано з визначенням рівня надійності персоналу. Трактування поняття «технологія управління надійністю персоналу» в контексті кадрової безпеки представлено на рис. 9.1.

Технологія управління надійністю персоналу	**Кадрова безпека підприємства**
Структурована послідовність управлінських процедур, виконання яких спрямоване на забезпечення і підтримку спроможності персоналу зберігати психологічну стійкість і лояльність до підприємства, як в стандартних, так і екстремальних кризових ситуаціях	Система взаємопов'язаних складових елементів, які впливають на ефективність функціонування підприємства, його здатність протистояти зовнішнім і внутрішнім загрозам у сфері управління людськими ресурсами

Технологія управління надійністю персоналу в контексті кадрової безпеки

Обґрунтована послідовність взаємопов'язаних методів, прийомів, засобів та інструментів прийняття управлінських рішень у сфері менеджменту людської складової підприємства, що забезпечують діагностику можливостей і загроз впливу персоналу на результати діяльності підприємства

Рис. 9.1. Визначення поняття «технологія управління надійністю персоналу» в контексті кадрової безпеки

Кадрову безпеку підприємства слід розглядати як комбінацію таких складових частин як безпека життєдіяльності, соціально-мотиваційна, професійна та антиконфліктна безпека (рис. 9.2).

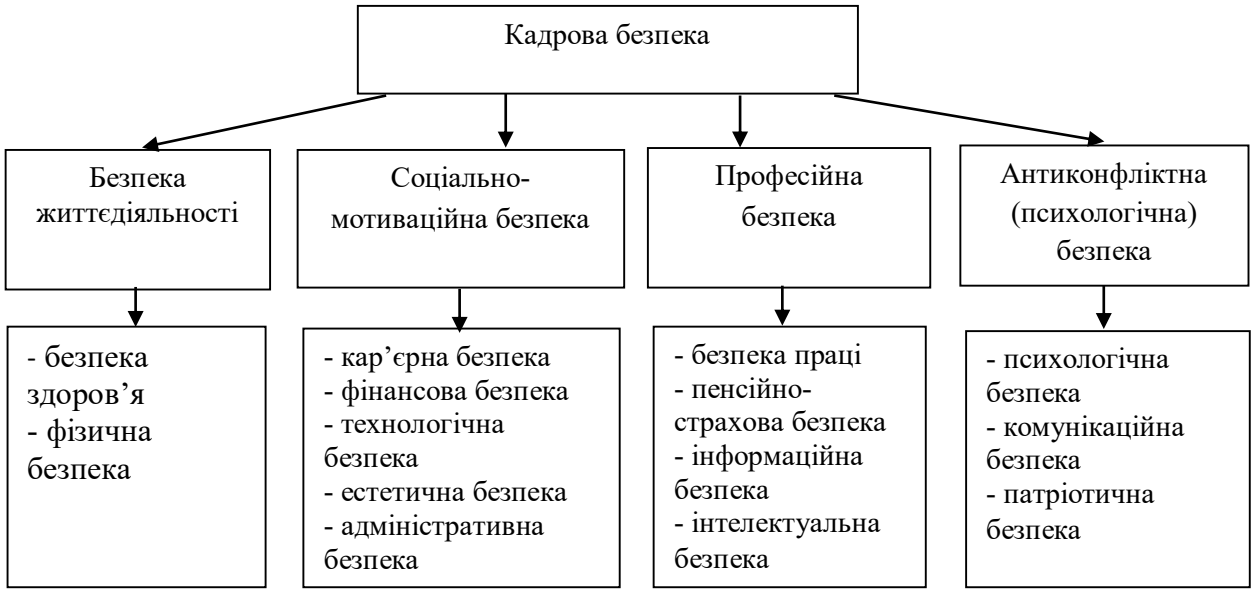

Рис. 9.2. Структура кадрової безпеки організації

Зрозуміло, що усі ці складові діють не окремо одна від одної, вони пов'язані між собою різноманітними зв'язками та впливами.

Розглянемо складові, які зображено на (рис. 9.2):

• безпека здоров'я – створення безпечних умов праці співробітників, запобігання травматизму, професійним захворюванням на підприємстві;

• фізична безпека – виконання комплексу заходів, щодо недопущення зовнішніх небезпек персоналу, пов'язаних з їх службовою діяльністю, або членам їх сімей;

• фінансова безпека – грошова забезпеченість, яка відповідає обсягу, кваліфікації, якості виконаної роботи; впевненість працівників у своєму робочому місці, стабільності оплати праці;

• інтелектуальна безпека – рівень володіння сучасними знаннями, впровадження новацій у розвиток персоналу, підвищення рівня професійних знань, навичок, умінь, стимулювання прояву ініціативи та здібностей шляхом створення гнучкої системи преміювання у відповідності з розвитком науково-технічного прогресу;

• кар'єрна безпека – професійно-кваліфікаційне та посадове просування працівників, заохочення в підвищенні своєї кваліфікації до вимог функціональних обов'язків, в гарантіях виробничого зростання, отримання шансів для самореалізації на робочому місці;

• адміністративно-незалежна безпека – забезпечення об'єктивного оцінювання результатів праці та виявлення потенціалу кожного працівника, неможливість призначення непідготовлених і некомпетентних кадрів, що знаходяться у родинних стосунках з власниками (засновниками, акціонерами та ін.) організації, на керівні посади, на які заслужено претендують перспективні та досвідчені співробітники;

• технологічна безпека – система аналізу та прогнозування, направлена на створення сучасного обладнання робочого місця, новітніх технологій, використання передового досвіду;

• пенсійно-страхова безпека – соціальний захист працівників, їх страхування, преференції якісного медичного обслуговування;

• патріотична безпека – створення психологічного клімату в колективі на основі позитивного відношення до організації, психологічної об'єднаності працівників навколо загальних цілей;

• антиконфліктна безпека – узгодженість, безконфліктність спілкування на соціальному та особистісному рівнях, товариська допомога, вимогливість до себе та інших в інтересах виробництва;

• психолого-комунікаційна безпека – сприяння позитивним міжособистісним комунікаціям, створенню сприятливого мікроклімату, врахування інтересів і побажань працівників по вертикалі та горизонталі, доброзичливий та шанобливий стиль спілкування «керівник-підлеглі»;

• естетична безпека – проведення загальноосвітніх семінарів, конференцій, групових дискусій; мотивація задоволення персоналу своєю роботою; поліпшення власного іміджу кожного працівника.

Однією із поширених методик розрахунку рівня кадрової безпеки є методика визначення інтегрального індексу, запропонована Г.В. Назаровою та С.М. Лобазовим. Особливість цієї методики в тому, що інтегральний показник визначається за такими складовими: соціально- мотиваційна безпека, професійна безпека, антиконфліктна безпека, безпека життєдіяльності.

Властивості соціально-економічних явищ характеризуються множиною ознак ($m \geq 2$), тому при упорядкуванні одиниць сукупності виникає необхідність агрегування усіх ознак множини в одну інтегральну оцінку. Агрегування ознак ґрунтується на так званій теорії «адитивної цінності», згідно з якою цінність цілого дорівнює сумі цінностей його складових. Якщо ознаки множини мають різні одиниці вимірювання, то адитивне агрегування потребує приведення їх до однієї основи, тобто попередньої нормалізації. Інтегральний показник (індекс) кадрової безпеки має наступний вигляд:

$$I = \sum_{i-1}^{m} a_i \times z_i, \qquad (9.1)$$

де *ai* – вагові коефіцієнти, що визначають ступінь внеску *i*-го показника в інтегральний індекс кадрової безпеки;

zi – нормалізовані значення вхідних показників *xi.*

Методика містить такі етапи конструювання інтегральної оцінки кадрової безпеки: формування індикаторів; визначення характеристичних (оптимальних, порогових та граничних) значень індикаторів; нормалізація індикаторів; визначення вагових коефіцієнтів; розрахунок інтегрального індексу. Складові кадрової безпеки *M*, вагові коефіцієнти *j*-ї складової *bj*, вагові коефіцієнти, що визначають ступінь внеску *i*-го показника в інтегральний індекс *aij* наведені у таблиці 9.1.

Таблиця 9.1

Вагові коефіцієнти
(ступінь внеску *i*-го показника в інтегральний індекс a_{ij})

Складові КБ	Індикатори кадрової безпеки	Вагові коефіцієнти a_{ij}
Соціальна-мотиваційна безпека (b1=0,35)	Коефіцієнт плинності кадрів (Кпл.)	0,045
	Показник укомплектованості кадрами (Пук)	0,0151
	Співвідношення фактичного фонду робочого часу 1-го працівника та максимально можливого (СффРЧ/мфРЧ)	0,0059
	Співвідношення фактичного значення ПП та оптимального по галузі (СфПП/огПП)	0,0184
	Коефіцієнт вікової структури персоналу (Квік.стр.)	0,0294
	Коефіцієнт спеціалізації кадрів (Кспец.к)	0,0196
	Співвідношення середньомісячної заробітної плати на підприємстві до середньомісячної заробітної плати у галузі (СфЗП/СгЗП)	0,0386
	Показник мотивацій заробітної плати (ПмотЗП)	0,0518
	Частка працівників, які протягом року отримували мінімальну з/п (ЧмінЗП)	0,0561
	Співвідношення темпів зростання ПП та заробітної плати (Спп/зп)	0,0282
	Коефіцієнт соціальної захищеності персоналу (Ксоц.зах)	0,0419

Професійна безпека (b2=0,25)	Коефіцієнт освітнього рівня працівників (Косв.р)	0,0505
	Коефіцієнт використання кваліфікації персоналу (Квик.кв)	0,0363
	Коефіцієнт інтелектуального рівня та винахідництва (Кінт.р. і вин)	0,0207
	Коефіцієнт бездефектності праці персоналу (Кбезд.пр)	0,0296
	Частка працівників, що пройшли навчання протягом року (Чнавч)	0,0146
	Частка працівників, що підвищили кваліфікацію протягом року	0,0159
	Коефіцієнт забезпечення інформаційними ресурсами (Кзаб.інф.)	0,0358
	Коефіцієнт захищеності інформації (Кзах.інф)	0,0466
Антиконфліктна безпека (b3=0,25)	Рівень розвитку корпоративної культури (Ркорп.к)	0,032
	Рівень регламентації соціально-трудових відносин (Рреглам.СТВ)	0,0208
	Рівень ціннісно-орієнтаційної єдності колективу (Рцоє)	0,0127
	Ступінь задоволеності працівників стилем керівництва (Сзад.кер)	0,0196
	Ступінь задоволеності працівників роботою (Сзад.роб)	0,0517
	Ступінь задоволеності працівників роботою служби упр. персоналом (Пзад.роб.СУП)	0,0218
	Співвідношення рівня конфліктності на підприємстві з середньогалузевим рівнем (СфРК/гРК)	0,044
	Частка вирішених деструктивних конфліктів на підприємстві (Чвир.конфл)	0,031
	Рівень лояльності персоналу (Рлоя)	0,065
Безпека життєдіяльності (b4=015)	Коефіцієнт трудової дисципліни (Ктд)	0,0571
	Коефіцієнт скорочення кількості робочих місць, що не відповідають вимогам нормативних актів щодо безпеки виробництва (Кскор.РМ)	0,033
	Коефіцієнт скорочення кількості робочих місць, що не відповідають вимогам санітарних норм (Кскор.Ч)	0,0326
	Коефіцієнт скорочення випадків професійної захворюваності та травматизму (Кскор.проф.ЗіТ)	0,0273

При визначенні інтегральної оцінки встановлюють заздалегідь економічно досяжні мінімальне та максимальне значення індикаторів (порогові нижнє та верхнє значення індикаторів, тобто значення, які бажано не перетинати), а також мінімальне та максимальне оптимальні значення індикаторів. Діапазон можливих значень кожного показника розбивається на 5 інтервалів. Обов'язковим є нормалізація показників, тобто перехід до такого масштабу вимірювань, коли «найкращому» значенню показника відповідає значення 1, а «найгіршому» – значення 0.

Основні поняття:

економічна безпека, кадрова безпека, безпека життєдіяльності, соціально-мотиваційна безпека, професійна безпека, антиконфліктна безпека, показники кадрової безпеки

Питання для контролю знань з теми 9:

1. Розкрийте сутність кадрової безпеки.
2. Назвіть складові елементи кадрової безпеки.
3. Дайте детальну характеристику складовим безпеки життєдіяльності.
4. Які складові частини містить соціально-мотиваційна безпека?
5. Детально охарактеризуйте професійну безпеку.
6. З чого складається антиконфліктна безпека?
7. Розрахуйте показники кадрової безпеки.

Тема 10. Технологія управління професійним розвитком працівників

В процесі вибору технології управління професійним розвитком працівників необхідно розуміти, що система менеджменту розвитку персоналу має бути гнучкою, здатною змінювати зміст, методи та організаційні форми згідно з потребами виробництва і ситуацією, яка склалася на підприємстві. При цьому увага повинна концентруватися на вирішенні наступних завдань:

- розробка стратегії з питань формування кваліфікованого персоналу;
- визначення потреби у навчанні працівників в розрізі спеціальностей та професій;
- вибір ефективних форм і методів підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації персоналу;
- вибір програмно-методичного та матеріально-технічного забезпечення процесу навчання як важливої умови якості навчання;
- знаходження коштів для фінансування всіх видів навчання в необхідній кількості і з необхідною якістю.

Під професійним розвитком розуміють набуття працівником нових компетенцій, знань, умінь і навиків, які він використовує чи буде використовувати у своїй професійній діяльності. Це процес підготовки, перепідготовки і підвищення кваліфікації працівників з метою виконання нових виробничих функцій, завдань, обов'язків нових посад. Професійний розвиток напряму пов'язаний із розвитком компетенцій та посиленням компетентностей персоналу.

Іноді виникає асоціативне сприйняття понять «компетенція» і «компетентність», але ототожнювати ці поняття не правильно.

З метою визначення відмінностей у розумінні понять «компетенція» та «компетентність» наведемо найбільш розповсюджені дефініції, які зустрічаються у літературі.

Компетенція – це сукупність індивідуальних характеристик працівника стосовно наявності певного набору вмінь та навичок, які визначають якість виконання роботи; а компетентність – це рівень набуття знань, вмінь та навичок, які відповідають компетенції працівника та формують його здатність до успішного вирішення завдань, які визначаються вимогами суспільства та ринку праці.

Компетенції - це базові характеристики індивіда, причинно пов'язані з критеріями ефективних та успішних дій у професійних чи життєвих ситуаціях. «Базова характеристика» означає, що компетенція – це глибока і стійка складова особистості, за якою можна передбачити поведінку людини у досить широкому колі ситуацій, як життєвих, так і професійних. Причинний зв'язок означає, що компетенція обумовлює поведінку або дію.

Головний акцент у визначенні компетенцій слід робити на тому, що вони впливають на ефективність діяльності. Це означає, що вивчивши і сформулювавши компетенції для певної роботи, їх можна цілеспрямовано розвивати, покращуючи результати. На основі компетенцій можна не лише відбирати потенційно успішних працівників, а й побудувати ефективну систему

оцінювання і розвитку персоналу.

Підсумовуючи результати опрацювання інформації, можна зробити висновок, що поняття «компетентність» асоціюється із категорією «здатність до дії», тобто вміння застосовувати та використовувати знання і навички в практичній діяльності та під час прийняття управлінських рішень.

Отже, компетентність розглядається як володіння відповідною компетенцією, тобто сукупністю взаємозалежних знань, умінь, навичок і відносин, пов'язаних із предметом навчання, що дозволяють виконувати цілеспрямовані й результативні дії з ним.

Поряд із поняттям «компетенція», доцільно було б звернути увагу і на такий термін, як «кваліфікація». Узагальнюючи думки різних вчених, можна дійти висновку, що кваліфікація – це сукупність спеціальних знань та практичних навичок, що визначають ступінь підготовленості працівника до виконання професійних функцій обумовленої складності. Рівень кваліфікації персоналу характеризується рівнем освіти, досвідом роботи на тій або іншій посаді.

В системі HR-менеджменту особливу увагу приділяють визначенню факторів впливу на рівень компетенцій з метою якісного зростання. До основних груп факторів відносяться:

1. Освітні фактори
2. Фактори професійного розвитку кар'єри
3. Фактори тренінгового навчання
4. Фактори морального та матеріального стимулювання

Відповідно до групи факторів професійного розвитку кар'єри можна виокремити фактори формування компетенції у межах самого підприємства в процесі: горизонтального та вертикального кар'єрного пересування працівника.

Значення професійного розвитку персоналу широко визнано в усьому діловому світі. Існує цілий ряд причин, що викликають необхідність навчання і перепідготовки. Головними з них є:

- збільшення вартості робочої сили як виробничого ресурсу;
- тиск конкурентів вимагає скорочення витрат, а отже, більшого ефективного використання людських ресурсів;
- технічні зміни, що вимагають оволодіння новітніми знаннями;
- розвиток потенціалу працівників, задоволення потреб вищих рівнів;
- соціальна відповідальність підприємства за своїх працівників.

Необхідно мати на увазі, що професійний розвиток персоналу здійснюється у наступних формах:

- навчання, у формі отримання загальної і фахової освіти дає необхідні знання, навички і досвід;
- підвищення кваліфікації, завдання якого - поліпшення фахових знань і навичок;
- навчання в школах управління і керівництва, що дає потрібні знання і підготовку при вступі на керівну посаду і формує рівень керівника;
- перекваліфікації, мета якої - дати можливість працівникам опанувати новий для них фах.

Підвищення кваліфікації – навчання, обумовлене зміною характеру й змістом праці фахівців на займаній посаді, моральним старінням знань. При цьому в залежності від цілей придбана раніше кваліфікація повинна бути збережена, приведена у відповідність з обстановкою, що змінилася, чи використана для професійного просування по службі.

Перепідготовка – це придбання базових знань, властивих іншій спеціальності, професії, а також розвиток навичок їхнього застосування у виробничій діяльності. Необхідність такого навчання зв'язана зі зміною професійної діяльності.

Технологія управління професійним розвитком здійснюється як комплексний, безперервний процес і включає декілька етапів (рис. 10.1).

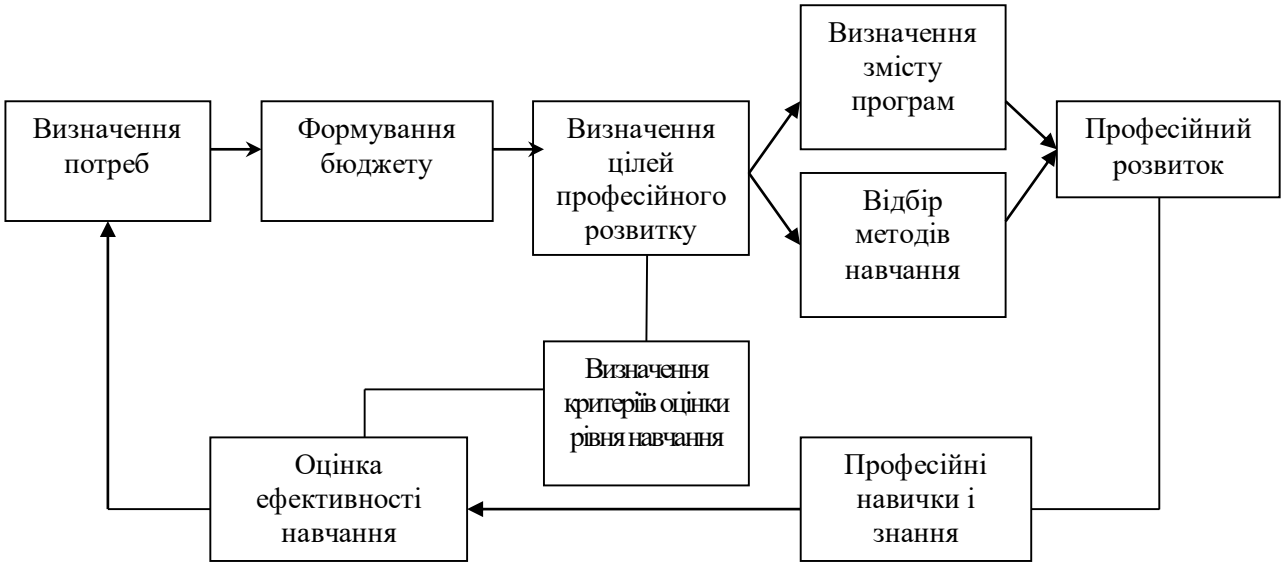

Рис. 10.1. Технологія управління професійним розвитком персоналу

В арсенал потужних технологій професійного розвитку зараховують наступні види навчальних програм: тренінги (training); групові дискусії; інтерактивні методи; медитативні методи; методи розвитку сенсорної чутливості, портфоліо (portfolio); коучінг (coaching); менторство (mentoring)

Останнім часом все більшої популярності набуває LMS-технологія (Learning Management System), яка являє собою систему управління навчанням персоналу підприємства і використовується для розробки, управління та поширення навчальних онлайн-матеріалів із забезпеченням спільного доступу. До складу системи входять різного роду індивідуальні завдання, проекти для роботи в малих групах та навчальні елементи, засновані як на змістовому компоненті, так і на комунікативному.

Системи дистанційного навчання (E-Learning Management System) характеризуються високим рівнем інтерактивності і дозволяють брати участь у процесі навчання людям, що знаходяться в різних місцях перебування за допомогою Інтернет та інших мереж. Процес навчання здійснюється в режимі

реального часу у формі онлайн лекцій, семінарів, вебінарів. Основною метою впровадження LMS-технології навчання є пришвидшення процесу навчання і перенавчання персоналу та збільшення його ефективності.

Основні поняття:

конкурентоспроможність персоналу, кар'єра, професійна кар'єра, внутрішньоорганізаційна кар'єра, кар'єрограма, етапи кар'єри, фази розвитку професіонала, управління талантами, бенчмаркінг, категорії працівників, ранжування персоналу, матриця диференціації персоналу, кадровий резерв, talent pool, прелімінаринг, Hi-Po, Hi-Pro, професійний розвиток, компетенція, компетентність, кваліфікація, тренінг, коучінг, менторство, портфоліо, LMS-технологія, E-Learning Management System

Питання для контролю знань з теми 10:

1. Дайте визначення поняття «компетенція».
2. Порівняйте сутність поняття «компетенція» і «компетентність».
3. Назвіть групи факторів формування компетенцій.
4. Назвіть складові елементи системи професійного розвитку.
5. Дайте детальну характеристику найбільш ефективним тренінговим методам формування компетенцій.
6. Охарактеризуйте етапи професійного розвитку персоналу.
7. З якою метою на підприємстві впроваджуються LMS-технології?
8. Назвіть форми і методи дистанційного навчання.

Тема 11. Технологія управління залученістю персоналу

Опрацьовуючи матеріал даної теми, необхідно виходити з того, що залученість персоналу це комплексний показник, що характеризує стан корпоративної культури підприємства та потенціал його розвитку за рахунок того, наскільки небайдуже співробітники ставляться до діяльності і справ підприємства. Особливу роль при цьому відіграє кадрова політика, що визначає систему управління персоналом.

Треба враховувати, що весь персонал можна розділити на три групи:

1. Залучені (лояльні, прихильні роботі, виконують свою роботу добре).
2. Незалучені (готові змінити роботу, якщо їм запропонують найкращий варіант, виконують свою роботу задовільно). Як правило, на підприємстві їх більше 50%.
3. Активно незалучені (психологічно деструктивні, збираються в групи, домагаються того, щоб інші поділяли їх невдоволення, виконують свою роботу погано).

Така статистика говорить про те, що троє незалучених співробітників практично зводять «нанівець» все зроблене одним залученим. Отже, впровадження відповідної технології є першочерговою задачею для підприємства.

Вимірювання рівня залученості персоналу надає можливість менеджеру та службі управління персоналом визначити стратегічні напрямки розвитку кадрової політики з урахуванням думки працівників.

Першим етапом впровадження технології залученості персоналу є визначення та аналіз рівня залученості персоналу.

Найбільш розповсюдженою методикою аналізу залученості персоналу є методика Q12. Основа методики - анкета, яка складається з 12 тверджень, в яких потрібно просто відповісти: «Так» або «Ні» (табл. 11.1).

Таблиця 11.1

Анкетне опитування на виявлення рівня залученості персоналу

Відзначте, будь ласка, відповідає (Так) або не відповідає (Ні) кожне із наведених нижче тверджень дійсності			
1.	Я знаю, що від мене чекають на роботі.	Так	Ні
2.	У мене є всі матеріали та обладнання, необхідне для виконання моєї роботи.	Так	Ні
3.	На роботі є можливість робити те, що у мене виходить найкраще.	Так	Ні
4.	За останніх сім днів я отримав визнання і похвалу за добре виконану роботу.	Так	Ні
5.	Мій керівник турбується про мене, як про особистість.	Так	Ні
6.	Дехто на роботі сприяє моєму розвитку.	Так	Ні
7.	З моєю думкою рахуються на роботі.	Так	Ні
8.	Місія та цілі банку, в якому я працюю, дозволяють мені відчути важливість моєї праці.	Так	Ні
9.	Мої колеги завжди якісно виконують свою роботу.	Так	Ні
10.	Я маю на роботі найкращого друга.	Так	Ні
11.	За останні шість місяців хтось на роботі говорив зі мною з приводу мого прогресу.	Так	Ні
12.	За період останнього року у мене була можливість навчатися і зростати.	Так	Ні

Після того, як співробітники відповіли на запитання, розраховується рівень залученості. Спочатку визначається, скільки позитивних і скільки негативних відповідей в кожній анкеті, а потім додається кількість відповідей «Так» у всіх анкетах. Потім переводиться кількість позитивних відповідей у відсотки. Приймаючи загальну суму всіх відповідей по підприємству (і негативних, і позитивних) за 100%, а потім, склавши пропорцію, розраховується, скільки відсотків становлять позитивні відповіді. Це і є відсоток залученості персоналу.

Наприклад, якщо в опитуванні на виявлення рівня залученості співробітників взяли участь 20 осіб. Позитивних відповідей було 123. Щоб розрахувати відсоток залученості, спочатку розрахуємо загальну кількість всіх відповідей (як позитивних, так і негативних), які дали співробітники. Для цього помножимо кількість осіб, які взяли участь в опитуванні, на число питань в анкеті (12): 20 х 12 = 240 балів. Потім розраховуємо власне відсоток залученості, використовуючи принцип пропорції і спираючись на кількість позитивних відповідей: 123 х 100 (%) : 240 = 51,25%.

Говорити про високий рівень залученості можна в тому випадку, якщо позитивні відповіді становлять 70%. Якщо позитивних відповідей 50% і менше, це тривожний сигнал. Швидше за все, на підприємстві працюють люди, яким все одно, що відбувається в організації. Вони байдужі до цілей, виконують свої обов'язки на автоматі, не турбуючись про якість.

Для оцінки рівня залученості персоналу, як правило, визначають наступні показники:

1. Загальна залученість персоналу.

Показник, який характеризує підхід працівників до роботи, коли вони докладають найбільше зусиль до реалізації цілей та цінностей організації, в якому працюють, вбачають сенс своєї роботи в тому, щоб робити внесок в успіх організації. Залученість персоналу організації - результат створення умов для повної реалізації потенціалу працівників.

2. Емоційна залученість персоналу організації.

Компонент загальної залученості, що базується на емоційному контексті: гордості за роботу в організації, поділянні бачення та місії організації, ідентифікації себе з її цінностями.

3. Вимушена лояльність персоналу організації.

Відданість працівників організації через труднощі знайти інше місце роботи.

4. Нормативна лояльність персоналу організації.

Відданість працівників організації через відчуття зобов'язання, особисті установки, що ускладнюють зміни. Під час проведення опитування вимушену та нормативну лояльність поєднують в один фактор та аналізують в порівнянні з показниками загальної та емоційної залученості працівників.

5. Задоволеність персоналу організації.

Рівень того, наскільки працівники задоволені різними аспектами роботи та умовами праці, а саме: організацією роботи, керівництвом, визнанням та заробітною платою, можливостями розвитку та кар'єри, умовами праці та іншими аспектами роботи. В опитуванні вимірюють наступні фактори задоволеності: управління організацією; управління змінами; безпосередній керівник; кар'єрне зростання; навчання та розвиток; організація праці; комунікація між структурними підрозділами; команда; автономія та вплив на результат; визнання та оплата праці; управління результативністю.

Технологія залученості персоналу, полягає у реалізації наступних блоків заходів:

1. Інвестування в комунікації, впровадження та розвиток програми переваг. Для кожного працівника важливими є програми комунікацій, можливості для навчання, кар'єрна мапа та чітко описані вимоги до посад на кожному рівні, прозоре конкурсне заміщення посад, програма ротації персоналу, нагороди та визнання, а також програми переваг.

2. Взаємодія з працівниками різних структурних підрозділів підприємства у цифровому світі. Із розвитком цифрових технологій, стає дедалі важливішим забезпечувати потребу працівників у мобільних і соціальних технологіях.

3. Вимірювання залученості за допомогою періодичних опитувань. З одного боку, HR-менеджери в змозі сьогодні самостійно провести опитування, оскільки існує дуже багато програм, які дозволяють швидко та якісно провести опитування та проаналізувати результати. Наприклад, FluidSurveys, SurveyMonkey, SurveyGizmo, KwikSurveys, QuestionPro. З іншого боку, це завдання можна передати консалтинговій компанії, яка має готові опитування, методологію та потрібні технології, наприклад: AON Hewitt, GreatPlaceToWork, BestEmployerAward.

На практиці заходи щодо управління залученістю здійснюються на основі крос-аналізу залученості та задоволеності персоналу (рис. 11.1).

Рис. 11.1. Крос-аналіз залученості та задоволеності персоналу

Цей метод було розроблено працівниками компаній The Gallup Organization, Hewitt Associates, а також Towers Perrin на основі праці «П'ята дисципліна» Пітера Сенге. Основою цього методу є дослідження колективу підприємства на предмет узгодження таких показників як: ставлення до цілей та задач організації і задоволеність всіма умовами праці. Відповідно до одержаних даних, колектив поділяється на 6 категорій. В залежності від категорії формуються заходи по впровадженню технології залученості персоналу.

До «рушійної сили» відносяться працівники, які залучені до роботи, у зв'язку з чим проявляють незмінно високі результати у своїй діяльності та задоволені майже всіма умовами, які створені для їх роботи.

«Послаблені» працівники мають високий рівень залученості, але незадоволені більш ніж трьома факторами на підприємстві. Навіть незначні зусилля, спрямовані на підвищення рівня задоволеності дозволять зберегти залучених співробітників, від ефективної праці яких підприємство тільки виграє.

До категорії «на межі» відносяться абсолютно не залучені до справи

працівники та при цьому усім задоволені. Це можуть бути лояльні працівники, що роками працюють на підприємтві, але при цьому не подають ідей за реалізацію яких, вони могли б взятися. Не беруть на себе відповідальності та при виконанні роботи особливого бажання не виказують. Такі співробітники складають суттєву загрозу, оскільки, можуть руйнувати мотивацію до роботи, як для себе, так і для інших.

Для категорії «майбутній потенціал» характерна низька залученість та наявність сфер, якими вони не задоволені. Оскільки рівень соціального розвитку цих працівників не високий, вони мають потенціал та можуть розвиватися. Та у перспективі поповнити ряди найбільш мотивованих людей підприємства. При ефективній політиці соціального розвитку ця категорія здатна швидко перейти до категорії «рушійна сила».

«Думками вже не в компанії» - це категорія працівників, які готові змінити робоче місце вже завтра. Ця група не залучена і не має жодної сфери, якою б була задоволена. Немає сенсу впроваджувати якісь заходи у спробі утримати таких працівників. Якщо спитати такого співробітника про причини залишення, то скоріше він скаже про незадоволеність працею або відсутність достойної винагороди.

Для останньої категорії «мученики» характерна абсолютна залученість, але при цьому така ж незадоволеність умовами праці. Для таких працівників достатньо змінити умови праці і вони зразу перейдуть до категорії «рушійна сила».

Як доводить практика, за умов включення крос-аналізу в технологію залученості персоналу, приріст рівня розвитку персоналу складає не менше 5% на рік.

Основні поняття:

залученість персоналу, технологія залученості персоналу, методика Q12, крос-аналіз залученості персоналу, категорії залученості персоналу

Питання для контролю знань з теми 11:

1. Охарактеризуйте поняття «залученість персоналу».
2. Назвіть групи персоналу в залежності від рівня залученості.
3. Опишіть методику аналізу залученості персоналу Q12.
4. Детально охарактеризуйте заходи впровадження технології залученості персоналу на підприємстві.
5. З якою метою на підприємстві здійснюється крос-аналіз залученості та задоволеності персоналу?
6. Дайте детальну характеристику категоріям персоналу за результатами крос-аналізу.

Тема 12. Ефективність технологій управління персоналом на підприємстві

При вивченні теми необхідно виходити із загальноприйнятого визначення економічної категорії «ефективність». Економічна ефективність – це отримання більших результатів при тому ж самому рівні витрат при отриманні того самого результату. Отже в процесі розгляду питань ефективності технологій управління персоналом, необхідно перш за все з'ясувати, що уявляють собою витрати на персонал і що слід розуміти під ефектом від управління персоналом.

Ефект від діяльності по управлінню персоналом може знайти своє відбиття у вигляді:

- збільшення випуску продукції внаслідок зростання продуктивності праці;
- задоволеності працею, особливо якщо робота з кадрами ґрунтувалася на урахуванні соціальних моментів у трудових відносинах (ефект проявляється у зменшенні збитків від плинності кадрів);
- відносної економії коштів за рахунок скорочення термінів навчання завдяки підбору професійно-орієнтованих працівників.

Найбільш розповсюдженим показником ефективності витрат праці є продуктивність праці. З дисципліни "Економіка праці" слід пригадати сутність прямого і зворотного показників продуктивності праці.

Виробіток (W) і трудомісткість (t) продукції розраховуються за формулами:

$$W = \frac{Q}{T} \tag{12.1}$$

$$t = \frac{T}{Q} \quad , \tag{12.2}$$

де Q – обсяг виготовленої (реалізованої) продукції протягом певного періоду;

Т – витрати праці (люд.-год., люд.-дн., або середньоспискова чисельність працівників).

Проте необхідно пам'ятати, що продуктивність праці змінюється під впливом великої кількості факторів і вдосконалення діяльності по управлінню персоналом займає лише якусь частину.

Більш обгрунтовані висновки про ефективність роботи у сфері управління персоналом дає підхід до оцінки через вартість затрат підприємства на робочу силу (Вп):

$$Bn = \frac{З}{T}, \tag{12.3}$$

де З – сумарні затрати на персонал за певний період.

На підприємствах, де відповідним чином організований облік, можна розрахувати показник, який характеризує обсяг продукції (або її приріст), що приходиться на 1 грн. затрат на робочу силу (Ф).

Цей показник визначається:

а) як частка від ділення обсягу виготовленої продукції у вартісному вимірі на обсяг затрат на робочу силу:

$$Ф = \frac{Q}{З} \tag{12.4}$$

б) або шляхом ділення рівня продуктивності праці (у вартісному вираженні) на величину витрат, що приходяться на одиницю затрат праці:

$$Ф = \frac{W}{Вп} \tag{12.5}$$

Доречним буде проведення аналогії з відомим показником фондомісткості продукції. На підставі чого можна розрахувати показник, який представляє собою «питому затратомісткість продукції», де у вигляді затрат виступають витрати підприємства на утримання робочої сили:

$$Пз = \frac{З}{Q} \tag{12.6}$$

Показник питомої затратомісткості обернений по відношенню до показника обсягу продукції у розрахунку на 1 грн. затрат Ф і характеризує витрати на робочу силу (у грн.), необхідні для отримання 1 грн. продукції.

Динаміка показника обсягу продукції у розрахунку на 1грн. затрат на робочу силу Ф дозволяє контролювати зміни ефективності цих затрат: зростання випуску продукції на одиницю затрат свідчіть про їх доцільність. При зменшенні віддачі затрат менеджеру необхідно провести аналіз причин і визначити внутрішні і зовнішні фактори, які негативно впливають на ефективність.

Залежність між затратами на робочу силу у розрахунку на одиницю витрат праці та обсягом продукції у розрахунку на одиницю затрат на робочу силу Ф представлена на рис.12.1.

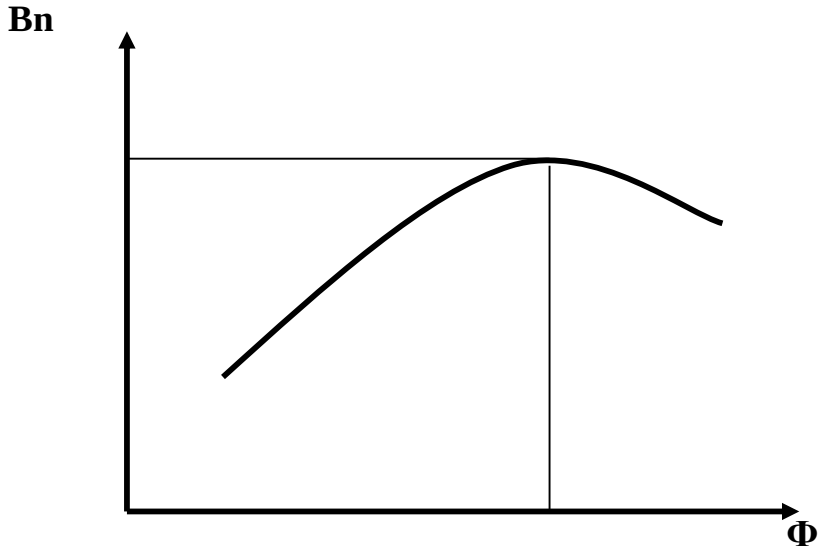

Рис. 12.1. Взаємозв'язок витрат на персонал і результативності персоналу

Аналіз наукових джерел показав, що на сучасному етапі існує підхід до оцінювання ефективності управління персоналом з використанням показників, які розподілені за наступними групами: фінансово-економічні, інноваційної активності, показники руху персоналу, кваліфікації персоналу, соціально-організаційні показники, показники психологічного стану (рис. 12.2).

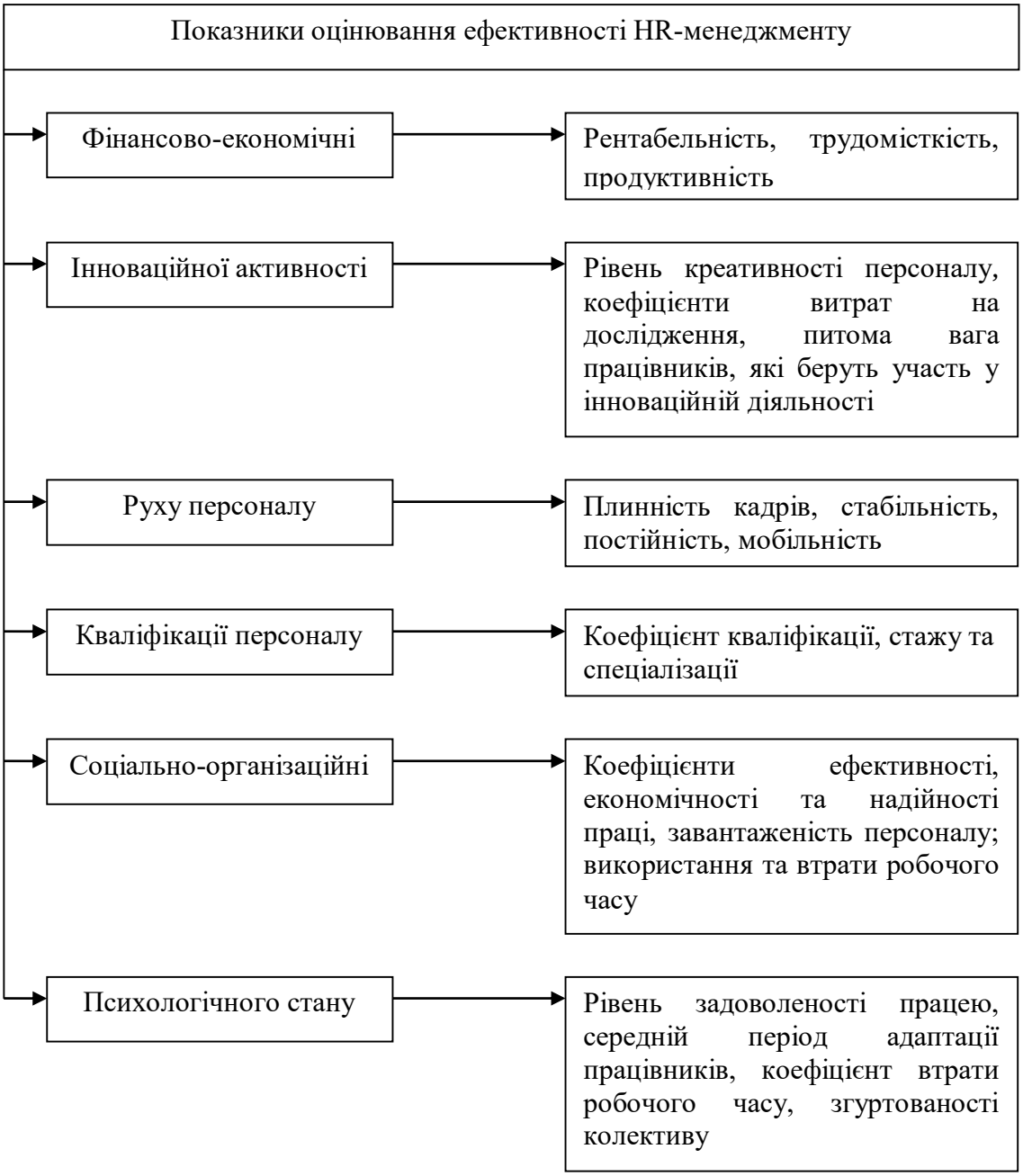

Рис. 12.2. Групи показників оцінювання ефективності технологій HR-менеджменту

В ході оцінки ефективності HR-технологій можуть бути використані показники не лише продуктивності праці, але й економічності самої системи тобто досягнення певного результату з мінімальними затратами. Приклад розрахунку показників наведений в таблиці 12.1.

Таблиця 12.1

Показники ефективності системи HR-менеджменту

Показники	Розрахункові формули	Порогові значення	Умовні позначення
Коефіцієнт плинності кадрів	$Кпл = \frac{Чзв}{Чск}$	0,05	Чзв – кількість звільнених з усіх причин працівників; Чск – середньоспискова чисельність працівників, осіб.
Коефіцієнт укомплектованості кадрами	$Кук = \frac{Чф}{Чшт}$	1	Чф – фактична чисельність працівників; Чшт – чисельність працівників згідно зі штатним розписом, осіб.
Коефіцієнт постійності кадрів	$Кпост. = \frac{Чп}{Чсс}$	0,854	Чп – чисельність постійних працівників; Чсс – середньоспискова чисельність працівників, осіб.
Продуктивність праці	$Пп = \frac{Пн}{Чсс}$	до зростання	Пн – обсяг наданих послуг, тис. грн.; Чсс – середньоспискова чисельність працівників, осіб.
Коефіцієнт відбору персоналу	$Квп = \frac{В}{Б}$	0,5	В – кількість осіб відібраних із числа бажаючих працювати; Б – кількість претендентів на посаду, осіб.
Коефіцієнт мотивації зарплати	$Км.з. = \frac{Зф}{Зрин.}$	1	Зф – фактична середня зарплата по банку, тис. грн; Зрин – середньоринкова зарплата, тис. грн
Коефіцієнт трудової дисципліни	$Кт.д. = \frac{Тф - Тн}{Тф}$	1	Тн – неявки на роботу без поважних причин, людино-днів; Тф – фактично відпрацьований фонд робочого часу, людино-днів.
Коефіцієнт професійного рівня працівників	$Квк = \frac{Чр.в.к.}{Чсс.}$	0,854	Чр.в.к. – чисельність висококваліфікованих працівників, осіб; Чсс – середньоспискова чисельність працівників, осіб.

Визначити і проаналізувати ефективність системи HR-менеджменту можна по напрямках цього процесу: через ефективність вибраної кадрової політики, підготовки і перепідготовки кадрів, підвищення кваліфікації, через

ефективність робіт, спрямованих на скорочення терміну адаптації кадрів, через оцінку раціональності організаційної структури кадрової служби.

Головне завдання HR-технології – досягнення такого стану людського потенціалу, який забезпечував би певний економічний і соціальний ефект, а не максимальна економія затрат на робочу силу. Отже завдання вибору технології управління персоналом повинно вирішуватись через призму не мінімізації затрат на персонал, а їх оптимізації.

Основні поняття:

ефективність, ефект, економічна ефективність, соціальна ефективність, затрати на персонал, показники ефективності витрат праці, продуктивність праці, трудомісткість продукції, технологія управління персоналом.

Питання для контролю знань з теми 12:

1. Розкрийте сутність економічної категорії "ефективність". Як визначається ефективність управління персоналом?
2. Назвіть види затрат на персонал. З яких елементів вони складаються?
3. Які показники вимірюють ефективність технології управління персоналом?
4. Проведіть порівняльний аналіз підходів до оцінки ефективності технології управління персоналом.

5. ТЕСТИ ДЛЯ КОНТРОЛЮ ЗНАНЬ

1. Хронологічно упорядкована сукупність дій або впливів на персонал підприємства або його окремі групи, яка спрямована на забезпечення балансу інтересів, прагнень і мотивів працівників підприємства та цілей діяльності підприємства, називається:
а) кадровою політикою;
б) кадровою стратегією;
в) кадровими заходами;
г) технологією управління;
д) технологією управління персоналом.

2. Аутсорсинг:
а) передача організацією певних видів або функцій підприємницької діяльності іншій компанії, що діє в потрібній області, на підставі договору;
б) технологія обробки, зберігання інформації та ідентифікації клієнтів, що дозволяє децентралізовано та абсолютно безпечно зберігати та передавати інформаційні дані;
в) технологія залучення до роботи за допомогою виробничої практики та стажування перспективних молодих фахівців;
г) технологія найму робочої сили, коли роботодавець наймає спеціаліста у певній сфері, який фактично буде працювати на компанію-замовника, але при цьому не буде офіційно числитися в її штаті;
д) технологія пошуку та підбору персоналу, що передбачає цілеспрямований пошук, а також подальше залучення до роботи найбільш перспективних і цінних за рівнем професіоналізму фахівців.

3. Метод комплексного системного дослідження функцій об'єктів, направлений на по-елементний аналіз з метою оптимізації витрат, називається:
а) методом Бламберга
б) методом креатології
в) функціонально-вартісним аналізом
г) імітаційним моделюванням
д) кейс-методом

4. Компетентність визначається, як:
а) автоматизовані шляхом повторення дії людини, що характеризуються відсутністю поелементного свідомого регулювання та контролю;
б) сукупність індивідуальних характеристик працівників стосовно наявності певного набору вмінь, навичок, які визначають якість виконаної роботи;
в) заснована на знаннях і навичках готовність людини успішно виконувати роботу;
г) рівень набуття знань, вмінь, навичок, які відповідають компетенції працівника та формують його здатність до успішного виконання завдань;
д) теоретично узагальнений суспільно-історичний досвід, результат оволодіння людиною дійсності, її пізнання.

5. Компетенція визначається, як:
а) сукупність спеціальних знань та практичних навичок, що визначають ступінь підготовленості працівника до виконання професійних функцій обумовленої складності;
б) сукупність індивідуальних характеристик працівників стосовно наявності певного набору вмінь, навичок, які визначають якість виконаної роботи;
в) заснована на знаннях і навичках готовність людини успішно виконувати роботу;
г) рівень набуття знань, вмінь, навичок, які відповідають компетенції працівника та формують його здатність до успішного виконання завдань;
д) теоретично узагальнений суспільно-історичний досвід, результат оволодіння людиною дійсності, її пізнання.

6. Технологія управління персоналом – це:
а) специфічний набір основних принципів і цілей роботи з персоналом, конкретизованих з урахуванням типу організації структури кадрового потенціалу, а також кадрової політики;
б) хронологічно упорядкована сукупність дій або впливів на персонал підприємства або його окремі групи, яка спрямована на забезпечення балансу інтересів, прагнень і мотивів працівників підприємства та цілей діяльності підприємства;
в) дії, які спрямовані на досягнення відповідності персоналу завданням підприємства, які здійснюються з урахуванням конкретного етапу розвитку підприємства;
г) система правил і норм, які приводять людський ресурс у відповідність із стратегією підприємства;
д) вірної відповіді немає.

7. Форма активного навчання, спрямованого на комплексне освоєння як теоретичних знань, так і практичних умінь, що проявляються в отриманні нових навичок і розвитку здібностей – це:
а) ділова гра;
б) кейс-стадіз;
в) тренінг;
г) ротація;
д) коучінг.

8. Моніторинг персоналу:
а) кадрові заходи, що спрямовані на відокремлення цілей, завдань і компонентів роботи, а також умов її ефективного виконання;
б) кадрові заходи, що спрямовані на оцінку рівня праці, відповідності якості і потенціалу особистості вимогам діяльності;
в) засіб вимірювання в грошовій формі індивідуальної умовної і реалізуємої вартості працівника;
г) безперервне спостереження за персоналом, аналіз його діяльності з метою підвищення ефективності управління людськими ресурсами організації;
д) Забезпечення оптимального балансу процесів оновлення і збереження кількісного та якісного складу кадрів, розвиток персоналу у відповідності з потребами організації, вимогами діючого законодавства, станом ринку праці.

9. Процес передачі знань і умінь від більш досвідченої і компетентної людини менш досвідченій, методом співбесіди, консультації, поради тощо:
а) кейс-стадіз
б) адаптація
в) тренінг
г) коучінг
д) правильної відповіді немає

10. Метод професійного навчання, коли працівника переводять на нову роботу або посаду для отримання додаткової професійної кваліфікації та розширення досвіду, називається:
а) ротацією
б) тренінгом сенситивності
в) делегуванням
г) моделюванням
д) стажування

11. Технологічна зрілість в управлінні проектами – це:
а) наявний рівень розвитку конкретної методології, яка застосовується до певного процесу або об’єкту;
б) показник, що характеризує рівень розвитку певної організаційної системи;

в) міра готовності підприємства до ефективного управління своєю діяльністю і розвитком на основі проектного підходу;
г) показник, який описує здатність організації відбирати проекти і керувати ними таким чином, щоб це максимально ефективно підтримувало досягнення стратегічних цілей компанії;
д) етап розвитку проекту, який характеризується найбільшим попитом на нього та вдосконаленням якісних характеристик проекту.

12. До переваг використання методу нечіткої логіки не належить:
а) у процесі оцінювання враховані всі фактори, що впливають на формування технологічної зрілості підприємства;
б) результат оцінювання дає чітке уявлення про рівень технологічної зрілості підприємства, тобто є узагальненим, інтегральним;
в) оцінка рівня технологічної зрілості має аналітичну спрямованість;
г) оцінка чітко вказує напрями підвищення ефективності управління підприємством;
д) оцінка має кількісний (числовий) вираз.

13. Останнім рівнем технологічної зрілості, якого може досягти підприємство у процесі свого розвитку є:
а) спеціалізоване управління;
б) визначене управління;
в) управління з безперервним вдосконаленням;
г) управління з плануванням;
д) корпоративне управління.

14. Який рівень технологічної зрілості передбачає цільову функцію у вигляді максимізації прибутку:
а) 1-й рівень - початковий, спеціалізоване управління;
б) 2-й рівень - повторюваний, управління з плануванням;
в) 3-й рівень - визначене управління;
г) 4-й рівень - корпоративне управління;
д) 5-й рівень - управління з безперервним вдосконаленням.

15. Схильність до якого-небудь конкретного методу і образу мислення при рішенні задачі, ігнорування усіх можливостей, окрім єдиної, такої, що зустрілася на самому початку – це:
а) творча інерція;
б) психологічна бездіяльність;
в) психологічна інерція;
г) емоційне вигорання;
д) правильної відповіді немає.

16. Вид уяви, який заключається у з’єднанні, «склеюванні» елементів різних образів і явищ має назву:
а) символізування;
б) гіперболізація;
в) інверсія;
г) агглюцинація;
д) комбінування.

17. До асоціативних методів творчості не відносять:
а) метод мозкової атаки;
б) метод синектики;
в) метод гірлянд асоціацій і випадковостей;
г) метод морфологічного аналізу;

д) метод фокальних об’єктів.

18. До найбільш типових методів подолання психологічної інерції відносять:
а) відмову від термінів;
б) розвиток уміння бачити приховані властивості об’єкту;
в) пошук нових способів застосування відомих об’єктів;
г) розвиток асоціативного мислення;
д) всі відповіді вірні;

19. Прийом вирішення протиріч, який полягає у виділенні в об’єкті частини, яка «заважає», або, навпаки, виділенні єдиної потрібної частини має назву:
а) прийом універсальності;
б) прийом винесення;
в) прийом об’єднання;
г) прийом асиметрії;
д) прийом дроблення.

20. До форм психологічної інерції належить:
а) неприйняття принципово нових ідей і рішень людьми, від яких залежить подальший розвиток і впровадження цих ідей;
б) наполегливе відстоювання загальноприйнятої точки зору;
в) рішення завдань тільки у рамках вузької спеціалізації;
г) використання об’єктів тільки по прямому функціональному призначенню;
д) всі відповіді вірні.

21. Вид уяви, який полягає у виділенні основних рис схожості окремих явищ має назву:
а) агглюцинація;
б) символізування;
в) гіперболізація;
г) схематизація;
д) інверсія.

22. До систематизуючих методів творчості відноситься метод:
а) метод мозкової атаки;
б) метод контрольних запитань;
в) метод колективного блокнота;
г) метод фокальних об’єктів;
д) вірної відповіді немає.

23. Асоціативний метод творчості, який ґрунтується на розумовій здатності людини діяти ефективніше в новому, незнайомому середовищі має назву:
а) метод синектики;
б) метод фокальних об’єктів;
в) метод «Конференція ідей»;
г) метод гірлянд асоціацій і випадковостей;
д) метод колективного блокнота.

24. Сутність методу фокальних об’єктів:
а) удосконалення об’єкту, що аналізується, за допомогою комплексу запитань;
б) проведення дискусії із обговорення ідей вдосконалення об’єкту, що аналізується;
в) систематичне дослідження всіх варіантів, що випливають із закономірностей побудови об’єкту, що аналізується;
г) перенесення ознак випадково обраних об’єктів на об’єкт, що аналізується;
д) фіксація всіх відхилень досліджуваного об’єкту.

25. Методи активізації творчого пошуку альтернатив:
а) метод інверсії, метод “ідеалізації”;
б) метод контрольних запитань, метод морфологічного аналізу, метод фокальних об’єктів;
в) метод аналогії, метод колективного блокноту
г) метод “мозкового штурму”, метод функціонального аналізу, метод синектики;
д) всі відповіді правильні.

26. Детальний процес аналізу роботи, під час якого найбільше уваги приділяється вивченню взаємозв’язку роботи, працівника та організації, називається:
а) анкетуванням позиційного аналізу;
б) дизайном роботи;
в) функціональним аналізом роботи;
г) реінженірингом;
д) аудитом посадових обов’язків.

27. Який з нижченаведених факторів є одним з факторів зовнішнього середовища, що впливає на функцію управління людськими ресурсами:
а) законодавча система;
б) корпоративна культура;
в) кадрова політика
г) місія;
д) стиль управління менеджерів.

28. Те, для чого існує дана організація та що вона покликана робити, є:
а) корпоративною культурою;
б) місією;
в) політикою;
г) стратегією;
д) бачення.

29. Посадова інструкція (опис роботи) – це:
а) інструкції, які отримує працівник від керівника, працюючи на певній посаді;
б) документ, що містить інформацію про комплекс завдань та коло обов’язків усіх працівників організації;
в) документ з інформацією про комплекс завдань та коло обов’язків окремого працівника;
г) документ, що містить перелік відкритих та закритих запитань, які використовуються, щоб зібрати інформацію для аналізу роботи;
д) всі відповіді вірні.

30. Анкетування, спостереження, реєстрація роботи або ведення щоденника, функціональний аналіз робіт, аналіз організації роботи працівника, позиційний опитувальний лист – все це методи, що застосовуються під час:
а) планування персоналу;
б) навчання персоналу;
в) визначення величини заробітної плати для працівників;
г) проведення аналізу роботи;
д) відбір персоналу.

31. Термін, що позначає величезний масив різної структурованої та неструктурованої інформації, а також методи її обробки й аналізу:
а) гігекономіка;
б) краудсорсинг;
в) прелімінаринг;
г) біг дата;
д) фреймінг.

32. Фактори зовнішнього середовища, що впливають на управління людськими ресурсами є такі, за виключенням:
а) ринок праці;
б) стиль керівництва менеджерів вищої ланки;
в) законодавча система;
г) суспільство;
д) політичний устрій.

33. Вставте пропущені слова:
Організації , що працюють у _____ , вимушені частіше корегувати свої цілі, змінювати стратегію, структуру:
а) стабільному зовнішньому середовищі;
б) стабільному внутрішньому середовищі;
в) мінливому зовнішньому середовищі;
г) мінливому внутрішньому середовищі;
д) всі відповіді вірні.

34. Яке з понять визначає процес побудови нової посади:
а) ротація робіт;
б) реінженіринг;
в) збагачення роботи;
г) дизайн роботи;
д) аудит персоналу.

35. Якою, ймовірніше за все, буде кар'єра працівника з сильно розвиненим мотивом безпеки через п'ять років, якщо організація, в якій він працює, досить стабільна:
а) обійме вищу посаду в організації;
б) змінить вид діяльності;
в) залишиться на старій посаді в цій організації;
г) змінить організацію;
д) підвищить кваліфікацію.

36. Короткий, досить деталізований опис професійного досвіду, рівня освіти кандидата, що включає певну інформацію про особу кандидата, називається:
а) посадовою інструкцією;
б) резюме;
в) картою компетенцій;
г) портретом ідеального працівника;
д) опис робіт.

37. Підйом на вищий щабель структурної ієрархії в організації – це:
а) вертикальний напрям кар'єри;
б) горизонтальний напрям кар'єри;
в) доцентровий напрям кар'єри;
г) професійна кар'єра;
д) внутрішньоорганізаційна кар'єра.

38. Модель Бламберга – це модель:
а) розвитку кар'єри працівника;
б) оцінки ефективності навчання;
в) оцінки виконання;
г) оцінки потенціалу працівника;
д) соціального розвитку персоналу.

39. Причини проведення аналізу роботи:
а) організація розпочинає своє існування;
б) створення нового робочого місця;
в) робочі завдання зазнають змін;
г) атестація робочого місця;
д) усі відповіді правильні.

40. Визначення мінімального рівня кваліфікації, що є прийнятним для виконання роботи - це:
а) специфікація роботи;
б) реінженіринг;
в) аналіз роботи;
г) проектування роботи;
д) дизайн роботи.

41. Група завдань, що повинні виконуватися для досягнення цілей організації, має назву:
а) робота;
б) позиція, посада;
в) посадова інструкція;
г) аналіз роботи;
д) кваліфікаційний розряд.

42. Процес визначення посадових обов'язків, знань та навичок, що потрібні для виконання певної роботи в організації, має назву:
а) планування персоналу;
б) посадова інструкція;
в) аналіз роботи;
г) специфікація роботи;
д) оцінка виконання.

43. Посадова інструкція потрібна для:
а) інтерв'ю з претендентом на посаду;
б) визначення критеріїв відбору претендентів і розроблення тестів;
в) документів для контролю за виконанням роботи;
г) стимулювання працівника;
д) усі відповіді правильні.

44. Факторами внутрішнього середовища, що впливають на управління персоналом, є такі, за виключенням:
а) працівники;
б) підрозділи організації;
в) кадрова політика;
г) акціонери;
д) корпоративна культура.

45. Щоб пересвідчитися, чи всі посадові обов'язки, які реально виконуються, відповідають даній посаді, проводиться:
а) аналіз роботи;
б) тестування;
в) відбір персоналу;
г) планування персоналу;
д) оцінка виконання.

46. Після закінчення коледжу молодший бакалавр поступив на роботу на завод. З метою адаптації та набуття досвіду його було „прикріплено" до досвідченого робітника, в якого молодий спеціаліст міг би вчитися роботі. Застосування якого методу професійного навчання

описується в цьому прикладі:
а) рольова гра;
б) наставництво;
в) тренінг сенситивності;
г) моделювання;
д) підвищення кваліфікації.

47. Визначення того, коли, де, скільки, якої якості (кваліфікації) і за якою ціною будуть потрібні організації працівники для реалізації її завдань, називається процесом:
а) аналізу роботи;
б) відбору персоналу;
в) набору персоналу;
г) планування потреби у людських ресурсах;
д) навчання персоналу.

48. Прийняття кандидата на вакантне місце за місяць (більше або менше) до того, як працівник буде потрібен на цьому робочому місці, з метою перевірки того, наскільки працівник зможе справлятися зі своїми функціями, називається методом:
а) тестування;
б) анкетування;
в) інтерв'ю;
г) випробування;
д) адаптація.

49. Метод професійного навчання, коли працівника переводять на нову роботу або посаду для отримання додаткової професійної кваліфікації та розширення досвіду, називається:
а) ротацією;
б) тренінгом сенситивності;
в) делегуванням;
г) моделюванням;
д) стажування.

50. Вставте пропущенні слова.
Організації, що діють у _____, можуть дозволити собі більш довгострокове планування, ієрархічні та формальні системи управління, гарантії зайнятості та підвищення заробітної плати.
а) мінливому зовнішньому середовищі;
б) мінливому внутрішньому середовищі;
в) стабільному зовнішньому середовищі;
г) стабільному внутрішньому середовищі;
д) жодна відповідь неправильна.

6. СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ТА РЕКОМЕНДОВАНИХ ДЛЯ ОПРАЦЮВАННЯ ДЖЕРЕЛ

Основні:

1. Балабанова, Л. В. Управління персоналом: підручник для студ. вищ. навч. закл. / Л. В. Балабанова, О. В. Сардак . Київ: Центр учбової літератури. 2019. 468 с.

2. Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. Сучасні технології управління персоналом: навчальний посібник. Київ: ФОП Ямчинський О.В. 2020. 466 с.

3. Баранова І.Ф., Бурдіна М.І., Маляр В.Г. Аналітика управління персоналом. Київ: Видавництво НПУ імені М.П. Драгоманова. 2020. 252 с.

4. Брич В., Борисяк О., Білоус Л., Галиш Н. Трансформація системи управління персоналом підприємств: монографія. Тернопіль: ВПЦ «Економічна думка». ТНЕУ, 2020. 212 с.

5. Гавриш О.А., Довгань Л.Є., Крейдич І.М., Семенченко Н.В. Технології управління персоналом: монографія. Київ: НТУУ «КПІ імені Ігоря Сікорського», 2017. 528 с.

6. Грабовська Т.Є., Завадська О.М. Аналітика персоналу: навч. посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2020. 246 с.

7. Довгань Л.Є., Ведута Л.Л., Мохонько Г.А. Технології управління людськими ресурсами: навч. посібник. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2018. 512с.

8. Лук'янихін В. Менеджмент персоналу: навчальний посібник. Київ: Університетська книга, 2015. 592 с.

9. Методичні рекомендації до вивчення дисципліни «Управління персоналом»: для здобув. спец. 051 – «Економіка»: перший (бакалаврський) рівень ВО: освіт.-проф. програма «Економіка» / [уклад. І. М. Сочинська-Сибірцева]; М-во освіти і науки України, Центральноукраїн. нац. техн. ун-т. – Кропивницький: ЦНТУ, 2021. – 82 с.

10. Новітні технології управління персоналом: навч. посіб. І. М. Сочинська-Сибірцева, О. В. Сторожук, А. О. Доренська. Кропивницький : ЦНТУ, 2023. 278 с. http://dspace.kntu.kr.ua/jspui/handle/123456789/13256

11. Пітер Сенге. П'ята дисципліна: Мистецтво та практика організації, котра самонавчається. MagneticOne Academy, 2018. 496 с.

12. Пластун О.І. Аналітика в управлінні персоналом: навчальний посібник. Рівне: Рівненський державний гуманітарний університет, 2020. 202 с.

13. HR-менеджмент: конспект лекцій: навч. посіб. для студ. спеціальності 073 «Менеджмент. КПІ ім. Ігоря Сікорського; уклад.: М.В. Шкробот, Л.Л. Ведута. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2020. 270 с.

14. HR-менеджмент: навч. посіб. / І. М. Сочинська-Сибірцева, А. О. Доренська, Т. В. Тушевська; М-во освіти і науки України, Центральноукраїн. нац. техн. ун-т. Кропивницький: ЦНТУ, 2022. 278 с.

15. Bersin, J. (2021). *Insights on Work, Talent, Learning, Leadership, and HR*

Technology. JOSH BERSIN. URL: https://joshbersin.com/page/7/

16. David Ulrich. Four HRRoles URL: https://hrmhandbook.com/hro/model/dave-ulrich-four-roles/

17. EMA Partners International, executive search & leadership advisory : HR у час війни 2022 URL:https://www.ema-partners.com/europe/ukraine

18. Ferron D., Lomas F. (2020). Eight forces driving HR transformation right now. EY. URL: https://www.ey.com/en_gl/workforce/eight-forces-driving-hr-transformation-right-now

19. Global Human Capital Trends 2023 // Deloitte Insights: [Website]. 2023. URL: https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/human-capital-trends.html

20. Hopping Clare, Launchpad. «10 Quick Ways to Improve Employer Branding and Top Talent Recruitment. URL: http://www.launchpadrecruits.com/insight-articles/improve-employer-branding-recruitment

21. HR Technology Strategy and Selection – Insights (2021). Gartner. URL: https://www.gartner.com/en/human-resources/insights/hr-technology-strategy

22. Schweyer A. Talent Management Systems: Best Practices in Technology Solutions for Recruitment, Retention and Workforce Planning. Toronto, Ont.: Wiley, 2020. 253 p.

23. Sochynska-Sybirtseva I. M. Contemporary trends of innovative and investment transformations of HR-management. Матеріали V Міжнародної науково-практичної конференції «Конкурентоспроможна модель інноваційного розвитку економіки України». Центральноукраїнський національний технічний університет. м. Кропивницький 08 грудня 2022р.

24. What Is HR Analytics? Definition, Importance, Key Metrics, Data Requirements, and Implementation. URL: https://www.hrtechnologist.com/articles/hr-analytics/what-is-hr-analytics

Додаткові:

1. Бей Г.В., Середа Г.В. Трансформація HR-технологій під впливом цифровізації бізнес-процесів. Економіка і організація управління. 2019. № 2(34). С. 93–101.

2. Гавриш, О. А., Скрипченко, Н. Б., Шаповал, О. В. (2019). HR-метрики в оцінці ефективності системи управління персоналом. Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Серія: Економіка, управління та адміністрування, (6), 29-36.

3. Дороніна О. А. Трансформація підходів до мотивування персоналу в умовах новітньої управлінської парадигми. Менеджмент та підприємництво: тренди розвитку. 2018. Вип. 3. С. 23-32. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnnt_2018_3_5

4. Ковальчук, О. В., Трегубова, О. О. (2020). Використання HR-метрик у стратегічному управлінні персоналом. Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка, (1), С. 45-51.

5. Рудакова С. Г., Данилевич Н. С., Щетініна Л. В., Касяненко Я. А. Digital HR – майбутнє кадрового адміністрування. Бізнес-Інформ №1. 2020. С. 265-270

6. Сибірцев В.В., Сочинська-Сибірцева І.М. Креативні технології адаптації персоналу в умовах форс-мажору. Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки : зб. наук. пр. Кропивницький: ЦНТУ, 2022. Вип. 8 (41). с.49-55. URL: http://economics.kntu.kr.ua/archive/8(41)/41_Sybirtsev.html

7. Сочинська-Сибірцева І.М. Технологія управління надійністю персоналу в контексті кадрової безпеки «Економіка і організація управління» Збірник наукових праць Донецький національний університет м. Вінниця, 2016. Вип. 23. https://jeou.donnu.edu.ua/article/view/2899

8. Сочинська-Сибірцева І.М. Упровадження компетентнісного підходу в систему оцінки державних службовців. Науково-виробничий журнал: Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво №4(121), 2021. с. 50-55 http://www.econom.stateandregions.zp.ua/archive?id=143

9. Сочинська-Сибірцева І.М. Особливості кадрової безпеки в умовах форс-мажору. Глобальна безпека та асиметричність світового господарства в умовах нестабільного розвитку економічних систем: матеріали науково-практичної інтернет-конференції (м. Кропивницький, 12 травня 2021 р.) / упоряд. І. М. Миценко. Кропивницький : ЦНТУ, 2021. С. 148-153.

10. Сочинська-Сибірцева І.М. Сучасні трансформації HR-технологій. Матеріали міжнародної науково-практичної конференції «Modern trends in the development of science and technology». Johannesburg, South Africa. 2023. https://drive.google.com/file/d/18_nT1wMrdO8g7IfRuych466atYlDYAxQ/view?pli=

11. Шаульська Л.В. Людські ресурси нової економіки: ключові компоненти та ефективність регулювання. *Економіка і організація управління*. 2018. №4(32). С.7-16.

12. Щьокіна Є. Ю., Задорожнюк Н. О., Білоусова І. А. Система управління талантами в сучасних організаціях. Інфраструктура ринку. 2020. Вип. 43. С. 347–351. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ifrctr_2020_43_65

13. Як полегшити життя HR-ам: цифрова трансформація пошуку персоналу. URL: https://prohr.rabota.ua/yak-polegshiti-zhittya-hr-am-tsifrova-transformatsiya-poshuku-personalu/

14. Gavkalova Nataliia, Lola Yuliia, Prokopovych Svitlana, Sybirtsev Volodymyr, Diachek Vitalii. Neural Network Modeling of E-Government Development and the Socio-Economic Environment. International Journal of Recent Technology and Engineering (IJRTE) ISSN: 2277-3878, Volume-8, Issue 3C, November 2019. (Scopus). URL: https://www.ijrte.org/download/volume-8-issue-3c

15. Minchington Brett, Eremedia. «Employer Branding Best Practices You Need to Know» URL: http://www.eremedia.com/ere/15-employer-branding-best-practices-you-need-to-know/

16. Sochinska-Sybirtseva I. M. Management technology of personnel reliability in the context of staff security. Економіка і організація управління. Збірник наукових праць. Випуск №3 (23), 2016. с. 302-308.

17. Sotnikova, Y., Nazarova, G., Nazarov, N., & Bilokonenko, H. (2021). Digital technologies in hr management. Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development, 42(4), 527–535. https://doi.org/10.15544/mts.2020.54

7. СЛОВНИК ТЕРМІНІВ
BuzzWords

Термін	Значення
Ассессмент-центр	(англ. assessment center – центр оцінки). Багатовимірний процес оцінки, в якому учасники проходять спостереження та оцінюються командою об'єктивних, спеціально інструктованих, компетентних суддів (асесорів). Метод комплексної оцінки персоналу, орієнтований на оцінку реальних якостей співробітників, їх психологічних і професійних особливостей, відповідності вимогам посадових позицій, а також виявлення потенційних можливостей фахівців.
Аутсорсинг	(англ. outsourcing – використання зовнішнього ресурсу). Передача організацією певних видів або функцій підприємницької діяльності іншій компанії, що діє в потрібній області, на підставі договору. Придбання не праці визначеного спеціаліста, а послуги, яка необхідна компанії на даний момент часу.
Аутстафінг	(англ. outstaffing – вивід персоналу за штат). Технологія найму робочої сили, коли роботодавець наймає спеціаліста у певній сфері, який фактично буде працювати на компанію-замовника, але при цьому не буде офіційно числитися в її штаті.
Біг дата	(англ. big-великі, data-дані). Термін, що позначає величезний масив різної структурованої та неструктурованої інформації, а також методи її обробки й аналізу.
Блокчейн	(англ. block-блок, chain-ланцюг – ланцюжок блоків). Технологія обробки, зберігання інформації та ідентифікації клієнтів, що дозволяє децентралізовано та абсолютно безпечно зберігати та передавати інформаційні дані.
Воркшоп	(англ. workshop - майстерня). Інтенсивний навчальний захід, на якому учасники здобувають знання або навички, перш за все, завдяки власній активній роботі
Гейміфікація	Інструмент нематеріальної мотивації, який допомагає урізноманітнити робочий процес, за рахунок використання ігрових елементів і механік у будь-якому контексті: в бізнесі, побуті, освіті.
Гігекономіка	(англ. gig-концерт/одноразовий музичний захід, economy-економіка). Економіка вільного заробітку. Модель трудових відносин, яка ґрунтується на короткострокових контрактах або ж неформальних домовленостях.
Гіг-працівник	Незалежний виконавець-фрілансер, працівник за короткостроковим контрактом, без офіційної трудової угоди. Гіг-працівник співпрацює з різними роботодавцями, користуючись перевагами вільного графіку. Фізичні особи підприємці, особи, що виконують різну роботу, надають послуги за договорами цивільно-правового характеру.
Івент	(англ. event – подія). Це спланований та організований захід, що відбувається в зазначений час, має певну мету та зазвичай носять розважальний, освітній або рекламний характер.
Коучинг	(англ. coaching – тренерство). Метод консалтингу і тренінгу, за якого наставник (коуч) допомагає тим, хто навчається досягнути професійних або життєвих цілей.

Краудворкер (англ. crowd-натовп, worker-працівник). Фрілансер, який виконує завдання у складі інших онлайн-працівників.

Краудсорсинг (англ. crowd-натовп, sourcing-пошук джерел). Модель пошуку, залучення та поділу роботи між учасниками для досягнення сукупного результату. В результаті, організації отримують товари та послуги, включаючи ідеї, голосування, мікрозавдання, від великої, відносно відкритої групи учасників.

Лізинг персоналу (англ. personal-leasing – надання персоналу в тимчасову аренду). Технологія, що дозволяє забезпечити бізнес-процес компанії необхідними людськими ресурсами, використовуючи послуги сторонньої організації.

Менторство Технологія професійного розвитку. Процес передавання знань та умінь від більш досвідченої і компетентної людини менш досвідченій, шляхом співбесіди, консультації, поради чи методом ускладнюючих завдань.

Мобінг (англ. to mob – переслідувати, нападати гуртом). Дії роботодавця або окремих працівників трудового колективу, які спрямовані на приниження гідності та честі працівника, його професійної (ділової) репутації у формі психологічного та/або економічного тиску, зокрема із застосуванням засобів електронних комунікацій, створення стосовно нього напруженої, ворожої, образливої атмосфери, у тому числі, що змушує особу недооцінювати власну професійну придатність.

Онбординг (англ. onboarding – введення, входження, посадка на борт). Процес формальних і неформальних процедур по прийняттю нового співробітника, який починається з моменту підписання трудового договору і може тривати до одного року перебування в організації

Оффбординг (англ. поза бортом). Звільнення співробітника (як за власним бажанням, так і за рішенням компанії), яке включає низку бізнес-процесів, пов'язаних із взаємодією зі співробітником після цього.

Оффер (джоб оффер) (англ. offer – пропозиція). Письмова пропозиція роботи, направлена кандидату потенційним роботодавцем.

Пребординг (англ. pre-boarding – перед посадкою). Період, що передує початку роботи працівника і включає роботу із співробітником у проміжку між офером та підписанням трудового договору.

Прелімінаринг (англ. preliminary-попередній). Технологія залучення до роботи за допомогою виробничої практики та стажування перспективних молодих фахівців. Ефективний метод омолодження штату компанії через залучення молодих, талановитих і перспективних випускників ВНЗ, а також студентів старших курсів як на постійну роботу, так і на умовах тимчасової стажування.

Рекрутинг (фр. recruit-набирати, вербувати). Процес пошуку, залучення, відбору, співбесіди, найму та адаптації кандидатів в штат компанії. Процес більш глибокого підбору, з урахуванням ділових якостей кандидата та його особистісних характеристик, який вимагає від HR-менеджера розуміння кадрових потреб організації, складних навичок, необхідних для різних посад, з урахуванням специфіки бізнес-середовища компанії.

Реципієнт (лат. recipiens – отримувач). Об’єкт комунікації, якому надходить інформація від комунікатора (відправника)

Скринінг	(англ. screening-просіювання, фільтрація – «поверхневий відбір»). Швидкий відбір претендентів виключно за формальними ознаками, ключовими вимогами загального характеру (освіта, досвід роботи, сфера діяльності, кваліфікація). Технологія використовується, як правило, для закриття нижчих вакансій.
Соціальний пакет	Система пільг та компенсацій як матеріального, так і нематеріального характеру і складає частину оплати праці, або ж є бонусом до неї.
Стейкхолдер	(англ. stakeholder - утримувач ставки або акціонер). Фізичні або юридичні особи, групи осіб, індивідууми, які прямо або опосередковано можуть впливати на діяльність організації (керівник, керівники підрозділів, співробітники, інвестори, підрядники, партнери, постачальники, державні структури, ЗМІ тощо)
Стимул	(лат. stimulus – загострена палиця, якою поганяли тварин, стрекало). Важіль впливу на працівника, що спонукає його до певних дій в інтересах організації
Стрес	(англ. stress – напруга, тиск). Відповідна реакція нервової системи організму у відповідь на дію подразників зовні, сила яких перевищує адаптаційні можливості. Характеризується психологічними та фізіологічними змінами, які викликають відхилення від нормальної працездатності
Тімбілдінг	(англ. team building - побудова команди). Метод управління, який використовується для підвищення ефективності та продуктивності колективу, шляхом перетворення групи окремих працівників у згуртовану команду, організовану для спільної роботи.
Фасилітатор	(англ. to facilitate – спрощувати). Модератор, який забезпечує успішну командну роботу, зазвичай на тренінгах. Завдання фасилітатора – стежити за дотриманням регламенту заходу, не давати учасникам відхилятися від теми і конфліктувати.
Фреймінг	(англ. frame-рамка). Когнітивне упередження, коли люди реагують на певний вибір по різному залежно від контексту, тобто того, як такий вибір подається - як програш чи виграш.
Хакатон	(англ. hackathon: hack-хакер, marathon-марафон) Організований івент, під час якого фахівці формують команди та вирішують конкретне завдання або розробляють дієве рішення за обмежений час. HR-хакатон спрямований на використання досвіду співробітників та створення нового типу мислення у команді.
Хедхантинг	(англ. head-голова, hunting-полювання – полювання за головами). Технологія пошуку та підбору персоналу, що передбачає цілеспрямований пошук, а також подальше залучення до роботи найбільш перспективних і цінних за рівнем професіоналізму фахівців (причому самі кандидати, як правило, зовсім не перебувають у пошуках нової роботи).
CRM-система (Customer Relationship Management)	(англ. customer-клієнт, relationship-взаємовідносини, management-управління). Особливий підхід до ведення бізнесу, при якому на перше місце діяльності компанії ставиться клієнт. Система управління взаємовідносинами з клієнтами відноситься до всіх стратегій, методів, інструментів і технологій, які використовує бізнес для розвитку, утримання і залучення клієнтів.

DEI (Diversity Equity Inclusion)	(англ. diversity-різноманітність, equity-неупередженість, inclusion-включення). Корпоративна політика, що ґрунтується на створені інклюзивної і рівноправної культури, яка враховує інтереси всіх людей, незалежно від їхнього походження, статі, віку тощо.
EVP (Employer Value Proposition)	(англ. employer- роботодавець, value-цінність, proposition-пропозиція). Ціннісна пропозиція роботодавця – набір матеріальних і нематеріальних вигод, які компанія може запропонувати співробітнику в обмін на його компетенції.
LMS-система	(англ. Learning Management System). Система управління навчанням персоналу шляхом розробки, управління та поширення навчальних онлайн-матеріалів із забезпеченням спільного доступу.
Team spirit	Командний дух, який виникає у злагодженій роботі всіх учасників і відображається у сукупності психологічних феноменів, що характеризують неформальне ставлення співробітників до колег й організації.
Wellness менеджмент	Управління оздоровленням співробітників з акцентом на психічне здоров’я.
Well-being	Програми, які спрямовані на персональний добробут працівників та їх ментальне здоров’я.
Work-life balance	Концепція, яка пропагує здоровий розподіл пріоритетів між роботою та особистим життям.