МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЦЕНТРАЛЬНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Економічний факультет

Кафедра економіки, менеджменту та комерційної діяльності

Методичні рекомендації

до вивчення дисципліни «HR-менеджмент та рекрутинг в IT»
для здобувачів вищої освіти другого (магістерського) рівня
спеціальності 073 «Менеджмент», освітньо-професійна програма
«Менеджмент IT у глобальному бізнес-середовищі»

Затверджено на засіданні кафедри
«Економіка, менеджмент та
комерційна діяльність»,
протокол № 1 від 28.08.2024 р.

Кропивницький – 2024

Методичні рекомендації до вивчення дисципліни «HR-менеджмент та рекрутинг в ІТ» для здобувачів вищої освіти другого (магістерського) рівня спеціальності 073 «Менеджмент», освітньо-професійна програма «Менеджмент ІТ у глобальному бізнес-середовищі» / [уклад. Сочинська-Сибірцева І.М.]; М-во освіти і науки України, Центральноукраїн. нац. техн. ун-т. Кропивницький: ЦНТУ, 2024. 72 с.

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

Рецензенти: Семикіна М.В., д.е.н., професор кафедри економіки, підприємництва та готельно-ресторанної справи Центральноукраїнського національного технічного університету

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

Немченко Т.А, к.е.н., доцент кафедри економіки, менеджменту та комерційної діяльності Центральноукраїнського національного технічного університету

© Методичні рекомендації до вивчення дисципліни «HR-менеджмент та рекрутинг в ІТ» для здобувачів вищої освіти другого (магістерського) рівня спеціальності 073 «Менеджмент», освітньо-професійна програма «Менеджмент ІТ у глобальному бізнес-середовищі» / [уклад. Сочинська-Сибірцева І.М.] 2024. Кафедра економіки, менеджменту та комерційної діяльності. Електронний варіант 2024

ЗМІСТ

Вступ 4
1. Мета і завдання навчальної дисципліни 5
2. Структура навчальної дисципліни «HR-менеджмент та рекрутинг в IT» 7
3. Зміст програми дисципліни 8
4. Методичні рекомендації до вивчення тем дисципліни 11
Тема 1. Становлення і розвиток HR-менеджменту. Побудова організаційної структури системи управління персоналом 11
Тема 2. Сучасні трансформації технологій управління персоналом 14
Тема 3. Технологічна зрілість організації в контексті управління збереженням людського капіталу 16
Тема 4. Використання цифрових технологій в системі HR-менеджменту 20
Тема 5. Побудова ефективної системи HR-менеджменту в IT-компанії 22
Тема 6. Особливості рекрутингу у сфері IT 25
Тема 7. Інструменти аналітики в HR-менеджменті 28
Тема 8. HR метрики: методи вимірювання та напрями використання 31
Тема 9. Використання ABC-технології в системі управління персоналом у сфері IT 34
Тема 10. Впровадження технології збереження людського капіталу в систему талант-менеджменту IT-компанії 38
Тема 11. Управління кадровою безпекою в IT-компанії 41
Тема 12. Місце оцінки персоналу в системі HR-менеджменту IT-компанії 44
Тема 13. Напрями впровадження ефективної системи performance management в IT-компанії 46
Тема 14. Впровадження wellbeing-програм в систему управління IT-персоналом в умовах форс-мажору 49
Тема 15. Соціально-психологічні аспекти управління збереженням людського капіталу 51
Тема 16. Інструменти прийняття ефективних управлінських рішень в системі HR-менеджменту IT-компаній 53
5. Тести для контролю знань 57
6. Список використаних та рекомендованих для опрацювання джерел 65
7. Словник термінів 69

ВСТУП

Сучасний ринок інформаційних технологій (ІТ) характеризується високим рівнем конкуренції в процесі залучення талановитих та кваліфікованих спеціалістів. В умовах швидкої зміни технологій і зростаючого попиту на фахівців у галузі ІТ, рекрутингові процеси набувають критичного значення для успішного функціонування компаній. Глобалізація ринку праці вимагає від HR-менеджерів впровадження інноваційних підходів до рекрутингу та збереження людського капіталу. Раціональна побудова системи HR-менеджменту в ІТ сфері дає можливість оптимізувати витрати на здійснення управлінських функцій і гарантувати високу віддачу людської складової.

Знання основ теорії та володіння практичними навичками у сфері HR-менеджменту та рекрутингу є особливо цінними для здобувачів вищої освіти другого (магістерського) рівня, які навчаються за спеціальністю «Менеджмент», оскільки саме вони - це майбутні професіонали та магістри з менеджменту.

З метою підготовки здобувачів, здатних розв’язувати складні специфічні завдання та практичні виклики, які характеризуються комплексністю і невизначеністю умов у сфері ІТ, задля забезпечення успішного функціонування ІТ-компанії та ефективного управління людським капіталом, розроблено методичні рекомендації до вивчення дисципліни «HR-менеджмент та рекрутинг в ІТ».

Методичні рекомендації створені на основі моделі університетської освіти, яка охоплює поєднання теоретичного навчання з набуттям практичних навичок як основи для підготовки висококваліфікованих фахівців. Опрацьований та поданий теоретико-практичний матеріал ґрунтується на урахуванні методології управлінської діяльності, наукової парадигми вищої школи, практичного досвіду HR-менеджменту у сфері ІТ і сприятиме набуттю здобувачами компетентностей, які передбачені Стандартом вищої освіти України для другого (магістерського) рівня вищої освіти за освітньо-професійною програмою «Менеджмент ІТ у глобальному бізнес-середовищі».

Наукова та практична цінність полягає у висвітленні питань щодо особливостей побудови ефективної системи HR-менеджменту в ІТ сфері та синхронізації HR-стратегії з бізнес-стратегією ІТ-компанії. Особлива увага приділяється вибору технологій, інструментів та стратегій, спрямованих на ефективне управління людською складовою ІТ компанії; використанню HR-метрик для оцінки ефективності та продуктивності персоналу; а також впровадженню wellbeing-програм в систему управління ІТ-персоналом в умовах форс-мажору. Детально розглядаються технологічні підходи до процесу рекрутингу ІТ-персоналу.

З метою ґрунтовного засвоєння поданого матеріалу, а також перевірки і систематизації знань здобувачів у методичних рекомендаціях після кожної теми передбачені питання для самоконтролю, а по результатах вивчення всіх тем курсу – запропоновано скласти підсумковий тест.

1. МЕТА І ЗАВДАННЯ НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

Метою вивчення навчальної дисципліни «HR-менеджмент та рекрутинг в ІТ» є формування у здобувачів теоретичних і прикладних знань з питань побудови системи HR-менеджменту в ІТ сфері та вибору ефективних персонал-технологій рекрутингу ІТ-персоналу.

Завдання вивчення дисципліни:

– теоретична підготовка здобувачів з питань технологій формування та розвитку компетенцій ІТ-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 рекрутингу, розвиток здібностей до науково-дослідної роботи, а також самостійності та відповідальності в обґрунтуванні та прийнятті рішень щодо вибору ефективних технологій управління ІТ-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 побудови ефективної системи HR-менеджменту в ІТ сфері; здатність застосовувати сучасні інформаційні технології для залучення, оцінки, винагороди та професійного розвитку ІТ-персоналу.

У результаті вивчення навчальної дисципліни здобувач вищої освіти повинен отримати:

Інтегральну компетентність

Здатність розв’язувати складні задачі і проблеми у сфері менеджменту або у процесі навчання, що передбачають проведення досліджень та/або здійснення інновацій за невизначеності умов і вимог.

Загальні компетентності

ЗК2. Здатність спілкуватися з представниками інших професійних груп різного рівня (з експертами з інших галузей знань/видів економічної діяльності);

ЗК3. Навички використання інформаційних та комунікаційних технологій;

ЗК4. Здатність мотивувати людей та рухатися до спільної мети;

ЗК5. Здатність діяти на основі етичних міркувань (мотивів);

ЗК6. Здатність генерувати нові ідеї (креативність);

ЗК7. Здатність до абстрактного мислення, аналізу та синтезу.

Спеціальні компетентності

СК1. Здатність обирати та використовувати концепції, методи та інструментарій менеджменту, в тому числі у відповідності до визначених цілей та міжнародних стандартів;

СК2. Здатність встановлювати цінності, бачення, місію, цілі та критерії, за

якими організація визначає подальші напрями розвитку, розробляти і реалізовувати відповідні стратегії та плани;

СК3. Здатність до саморозвитку, навчання впродовж життя та ефективного самоменеджменту;

СК4. Здатність до ефективного використання та розвитку ресурсів організації;

СК5. Здатність створювати та організовувати ефективні комунікації в процесі управління;

СК6. Здатність формувати лідерські якості та демонструвати їх в процесі управління людьми;

СК8. Здатність використовувати психологічні технології роботи з персоналом;

СК9. Здатність аналізувати й структурувати проблеми організації, приймати ефективні управлінські рішення та забезпечувати їх реалізацію;

СК10. Здатність до управління організацією та її розвитком;

СК 12. Здатність здійснювати ефективний HR-менеджмент, працювати в команді, застосовувати новітні інструменти управління знаннями, налагоджувати міжкультурні комунікації, управляти стратегічними та тактичними змінами із урахуванням тенденцій глобалізації у сфері ІТ.

Програмні результати навчання

ПРН7. Організовувати та здійснювати ефективні комунікації всередині колективу, з представниками різних професійних груп та в міжнародному контексті;

ПРН9. Вміти спілкуватись в професійних і наукових колах державною та іноземною мовами;

ПРН10. Демонструвати лідерські навички та вміння працювати у команді, взаємодіяти з людьми, впливати на їх поведінку для вирішення професійних задач;

ПРН11. Забезпечувати особистий професійний розвиток та планування власного часу;

ПРН12. Вміти делегувати повноваження та керівництво організацією (підрозділом);

ПРН13. Вміти планувати і здійснювати інформаційне, методичне, матеріальне, фінансове та кадрове забезпечення організації (підрозділу);

ПРН16. Застосовувати в процесі управління організаціями новітні механізми менеджменту знань, організовувати роботу персоналу, виробляти навички подолання опору змінам у стратегічній і тактичній площині з урахуванням глобальних трендів і міжкультурного аспекту у сфері ІТ.

2. СТРУКТУРА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ «HR-МЕНЕДЖМЕНТ ТА РЕКРУТИНГ В ІТ»

Теми	Кількість годин відведених на:			Години
	лекції	Практичні заняття	Самостійну роботу	всього
1	2	3	4	6
Тема 1. Становлення і розвиток HR-менеджменту. Побудова організаційної структури системи управління персоналом	2	2	4	8
Тема 2. Сучасні трансформації технологій управління персоналом	2	2	6	10
Тема 3. Технологічна зрілість організації в контексті управління збереженням людського капіталу	2	2	6	10
Тема 4. Використання цифрових технологій в системі HR-менеджменту	2	2	6	10
Тема 5. Побудова ефективної системи HR-менеджменту в ІТ-компанії	2	2	6	10
Тема 6. Особливості рекрутингу у сфері ІТ	2	2	6	10
Тема 7. Інструменти аналітики в HR-менеджменті	2	2	6	10
Тема 8. HR метрики: методи вимірювання та напрями використання	2	2	6	10
Тема 9. Використання ABC-технології в системі управління персоналом у сфері ІТ	2	2	4	8
Тема 10. Впровадження технології збереження людського капіталу в систему талант-менеджменту ІТ-компанії	2	2	6	10
Тема 11. Управління кадровою безпекою в ІТ-компанії	2	2	6	10
Тема 12. Місце оцінки персоналу в системі HR-менеджменту ІТ-компанії	2	2	6	10
Тема 13. Напрями впровадження ефективної системи performance management в ІТ-компанії	2	2	6	10
Тема 14. Впровадження wellbeing-програм в систему управління ІТ-персоналом в умовах форс-мажору	2	2	4	8
Тема 15. Соціально-психологічні аспекти управління збереженням людського капіталу	2	2	4	8
Тема 16. Інструменти прийняття ефективних управлінських рішень в системі HR-менеджменту ІТ-компаній	2	2	4	8
Всього за семестр	**32**	**32**	**86**	**150**

3. ЗМІСТ ПРОГРАМИ ДИСЦИПЛІНИ

ТЕМА 1. Становлення і розвиток HR-менеджменту. Побудова організаційної структури системи управління персоналом

1. Концепції HR-менеджменту
2. Методи управління персоналом. Функції кадрової служби IT-компанії
3. Організаційна структура служби управління персоналом
4. Вимоги до професійного рівня HR-менеджерів
5. Актуальність питань управління розвитком і збереженням людського капіталу в дослідженнях Нобелівських лауреатів

ТЕМА 2. Сучасні трансформації технологій управління персоналом

1. Характеристика новітніх технологій управління персоналом
2. Особливості архітектурної побудови технологій HR-менеджменту
3. Начасні вектори змін у впровадженні HR-технологій в управлінні IT командами

ТЕМА 3. Технологічна зрілість організації в контексті управління збереженням людського капіталу

1. Показники оцінки рівня технологічної зрілості організації
2. Сучасні моделі оцінки рівня технологічної зрілості організації
3. Пріоритетність HR-технологій збереження людського капіталу IT команд в умовах форс-мажору

ТЕМА 4. Використання цифрових технологій в системі HR-менеджменту

1. Передумови та наслідки діджиталізації HR-менеджменту
2. Досвід впровадження цифрових технологій в практику діяльності успішних компаній
3. Перспективні технологічні перетворення в системі управління збереженням людського капіталу IT команд у напрямку цифровізації під час реалізації проєктів

ТЕМА 5. Побудова ефективної системи HR-менеджменту в IT-компанії

1. Характеристика компонентів системи HR-менеджменту в IT сфері
2. Принципи та етапи побудови ефективної системи HR-менеджменту
3. Синхронізація HR-стратегії із бізнес-стратегією компанії

ТЕМА 6. Особливості рекрутингу у сфері IT

1. Сутність, мета та етапи рекрутингу в IT

2. Методи, джерела та технології рекрутингу в IT
3. Характеристика професійних та персональних компетентностей IT-рекрутера

ТЕМА 7. Інструменти аналітики в HR-менеджменті

1. Завдання аналітики в системі управління IT-командами
2. Методи та інструменти аналітики в HR-менеджменті
3. Бізнес-аналітика та інтелектуальний аналіз даних в системі управління персоналом IT-компанії

ТЕМА 8. HR метрики: методи вимірювання та напрями використання

1. Визначення HR метрик та їх зв'язок із стратегічними цілями IT-компанії
2. Ключові HR метрики та їх вимірювання
3. Використання HR метрик для оцінки ефективності системи управління персоналом IT-компанії

ТЕМА 9. Використання ABC-технології в системі управління персоналом у сфері IT

1. Основні принципи ABC-технології
2. Класифікація IT-персоналу на основі ABC-технології
3. Розробка кадрових заходів за результатами проведення ABC-технології

ТЕМА 10. Впровадження технології збереження людського капіталу в систему талант-менеджменту IT-компанії

1. Інноваційні підходи до управління талантами
2. Технологічні інструменти впливу на залученість IT-персоналу
3. Виклики та перспективи впровадження технологій збереження людського капіталу у практику талант-менеджменту IT-компанії

ТЕМА 11. Управління кадровою безпекою в IT-компанії

1. Сутність поняття «кадрова безпека»
2. Складові елементи кадрової безпеки
3. Показники кадрової безпеки в системі управління персоналом IT-компанії

ТЕМА 12. Місце оцінки персоналу в системі HR-менеджменту IT-компанії

1. Сутність та складові елементи оцінки персоналу
2. Методи оцінки IT-персоналу
3. Технологія атестації технічного та нетехнічного персоналу IT-компанії

ТЕМА 13. Напрями впровадження ефективної системи performance management в IT-компанії

1. Сутність та особливості технології управління IT-персоналом в системі performance management
2. Інноваційні підходи до управління розвитком IT-команд
3. Інтеграція performance management в систему мотивації IT-персоналу

ТЕМА 14. Впровадження wellbeing-програм в систему управління IT-персоналом в умовах форс-мажору

1. Складові елементи моделі DEIB (Deiversity, Equity, Inclusion & Belonging)
2. Етичні аспекти в системі HR-менеджменту
3. Впровадження технологій wellness-менеджменту в IT-компанії

ТЕМА 15. Соціально-психологічні аспекти управління збереженням людського капіталу

1. Створення сприятливого мотиваційного клімату в IT-компанії
2. Соціально-психологічні фактори ефективної поведінки IT-персоналу
3. Ефективність комунікацій в системі HR-менеджменту

ТЕМА 16. Інструменти прийняття ефективних управлінських рішень в системі HR-менеджменту IT-компаній

1. Вибір методів креативного пошуку ефективних управлінських рішень в IT-сфері
2. Інструменти подолання психологічної інерції та когнітивних упереджень IT-персоналу
3. Особливості ухвалення ефективних HR-рішень в умовах невизначеності

4. МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ДО ВИВЧЕННЯ ТЕМ ДИСЦИПЛІНИ

Тема 1. Становлення і розвиток HR-менеджменту. Побудова організаційної структури системи управління персоналом

Метою засвоєння теми є усвідомлення причин і наслідків еволюційної трансформації концепцій HR-менеджменту, методів управління персоналом та функцій кадрової служби IT-компанії.

В межах теми акцентується увага на ключових компонентах та управлінських функціях системи HR-менеджменту в IT сфері (див. рис. 1.1).

Компоненти системи HR-менеджменту	• **Функції HR-менеджменту**
Стратегія HR-менеджменту	• Синхронізація із бізнес-стратегією
Рекрутинг та найм	• Пошук та підбір кандидатів, процес відбору
Онбординг та адаптація	• Введення новоих працівників, менторство
Навчання та професійний розвиток	• Програми навчання, кар'єрний ріст
Performance-менеджмент	• Оцінка продуктивності, зворотний зв'язок
Мотивація та утримання персоналу	• Система винагород, нематеріальні стимули
Управління корпоративною культурою	• Формування цінностей, корпоративні заходи
Використання HR-технологій	• Автоматизація HR-процесів, аналітика
Управління змінами	• Гнучкість та ефективна комунікація змін

Рисунок 1.1 – Компоненти та функції системи HR-менеджменту в IT сфері

З позицій важливості побудови системи HR-менеджменту в IT сфері варто розглянути етапи та технологічні підходи, які допоможуть створити ефективну систему HR-менеджменту в IT-компанії.

1. Розробка HR-tech стратегії та узгодження із бізнес-стратегією.
2. Дизайн гнучких кадрових технологічних процесів, синхронізованих із зовнішніми та внутрішніми потребами IT бізнесу.
3. Підвищення якості пошуку і відбору персоналу.
4. Посилення рівня залучення співробітників.
5. Розвиток компетентностей персоналу через ефективне навчання.
6. Удосконалення системи комплексної оцінки персоналу.
7. Створення привабливого HR-бренду.

8. Ефективне управління плинністю персоналу.

9. Забезпечення оперативної HR-аналітики.

Варто підкреслити, що система управління персоналом в IT-компанії характеризується циклічністю і динамічністю, що вимагає забезпечення і підтримки невпинного руху та постійного удосконалення методів, інструментів та технологій пошуку, відбору, адаптації, розвитку, оцінки, заохочення, винагороди, залучення, задоволення, збереження, кар'єрного просування, забезпечення особистого добробуту персоналу. Відповідальність за якісне здійснення кожної функції впливу на людський ресурс покладається на фахівців HR-служби.

Традиційно структура HR-відділу в IT-компанії має такий вигляд:

- HR-директор - відповідає за розробку та реалізацію HR-стратегії компанії;
- Рекрутери - займаються пошуком та підбором персоналу;
- HR-менеджери - відповідають за адаптацію, навчання та розвиток працівників, а також за вирішення поточних питань, пов'язаних із персоналом;
- HR-аналітики - аналізують дані для прийняття обґрунтованих рішень у сфері управління персоналом.

Як приклад найбільш розповсюдженої організаційної структури IT-компанії, наведемо структуру управління EdTech компанії Headway (рис. 1.2).

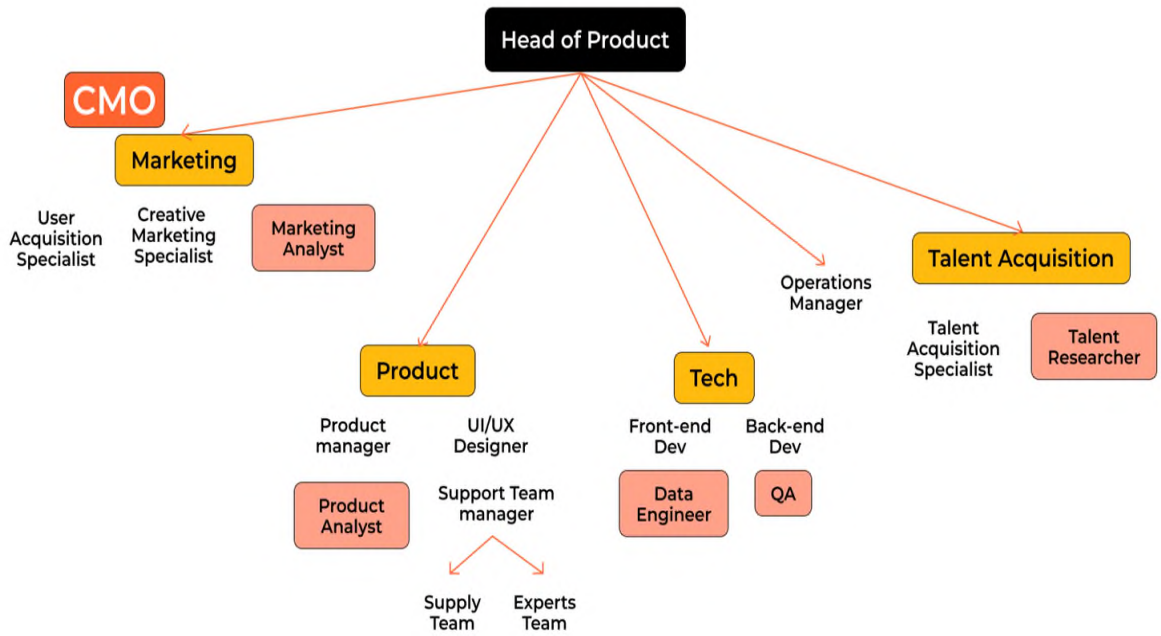

Рисунок 1.2 – Організаційна структура компанії Headway

В структурі компанії привертає увагу, що серед достатньої кількості технічних спеціалістів особливе місце посідає HR-служба, яку очолює посада Head of People і головний акцент робиться на процесі пошуку, придбанні та досліджені талановитих виконавців - Talent Acquisition/Talent Researcher.

Спеціаліст з пошуку і найму талантів вважається однією із найвпливовіших професій в IT сфері, оскільки бізнес-результати компанії

залежать від якісного відбору талановитих виконавців, які готові віддано працювати на результат.

В процесі вивчення теми слід акцентувати увагу на питаннях синхронізації HR-стратегії із бізнес-стратегією компанії в IT сфері.

Узагальнення основних типів HR-стратегій в IT-компаніях, їхні переваги та виклики, які виникають в процесі реалізації представлені в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 – Характеристика типів HR-стратегій в IT-компаніях

Тип HR-стратегії	Переваги	Виклики
Стратегія залучення талантів	Залучення висококваліфікованих фахівців	Висока конкуренція за таланти
	Зниження витрат на пошук кандидатів	Потреба в постійному вдосконаленні бренду роботодавця
Стратегія утримання та розвитку працівників	Зниження плинності кадрів	Необхідність постійного вдосконалення програм навчання
	Підвищення залученості та лояльності працівників	Підтримка високого рівня мотивації
Стратегія гнучкості та адаптації	Підвищення задоволеності працівників завдяки гнучкості	Ефективне управління віддаленими командами
	Швидка адаптація до змін на ринку	Забезпечення високої продуктивності в умовах гнучкого графіку
Інноваційна стратегія	Створення конкурентної переваги за рахунок інновацій	Баланс між інноваціями та операційною ефективністю
	Підвищення привабливості компанії для талановитих працівників	Управління ризиками, пов'язаними з новими ідеями
Стратегія корпоративної культури	Підвищення рівня залученості та задоволеності працівників	Підтримка культури в умовах росту компанії
	Створення сприятливого робочого середовища	Забезпечення відповідності цінностей компанії щоденній діяльності працівників

Кожна із HR-стратегій має свої переваги та виклики, і вибір конкретних практичних підходів і технологій залежить від стратегічних цілей компанії, її розміру, технологічної та культурної зрілості.

<u>Основні поняття</u>:

HR-стратегії, IT-персонал, HR-бренд, організаційної структури системи управління персоналом, корпоративна культура, кадрова служба, Head of People, рекрутер, Talent Acquisition,Talent Researcher

<u>Питання для самоконтролю з теми 1:</u>

1. Охарактеризуйте цілі та завдання HR-менеджменту в IT сфері.
2. Назвіть основні компоненти системи HR-менеджменту в IT сфері.

3. Опишіть етапи побудови ефективної системи HR-менеджменту в IT-компанії.
4. Охарактеризуйте переваги та виклики поширених типів HR-стратегій в IT-компаніях.
5. Охарактеризуйте особливості HR-менеджменту в IT сфері.
6. В чому головна різниця існуючих концепцій управління персоналом. Які, на Ваш погляд, позитивні риси і недоліки властиві сучасним підходам до управління персоналом в IT-компаніях.
7. Опишіть типову структуру HR-служби на прикладі обраної IT-компанії.
8. Визначте тенденції, які відбуваються в сучасному процесі синхронізації HR-стратегії із бізнес-стратегією компаній в IT сфері. Висловіть своє власне ставлення до цих змін.
9. Які функції покладаються на HR-спеціалістів сучасної IT-компанії?
10. Охарактеризуйте вимоги до професійного рівня та компетентностей HR-менеджерів IT-компанії.

Тема 2. Сучасні трансформації технологій управління персоналом

В процесі вивчення теми важливо акцентувати увагу на визначенні сутності технології управління персоналом як загального терміну для характеристики широкого спектру складних бізнес-функцій, таких як: визначення потреби в людських ресурсах; організація пошуку та відбору персоналу; здійснення оцінки результатів діяльності; побудова ефективної системи заохочення, компенсаційних виплат та винагороди працівників; забезпечення професійного та соціального розвитку персоналу; задоволення домінуючих потреб персоналу з метою збереження талантів.

Сьогодні інноваційні технології управління персоналом можуть дати зростаючим та амбітним IT-компаніям конкурентну перевагу. Інструменти штучного інтелекту можуть допомогти їм спрогнозувати потребу в персоналі та змоделювати середовище і культуру праці, які будуть найпривабливішими для цільової робочої сили. Це може допомогти їм запропонувати гнучкий графік роботи та керувати ним, а також надати працівникам можливість вибору пільг та оплати праці. Наприклад, хмарні HR-технології доступні через мобільні пристрої та віддалено, що полегшує комунікацію та обмін інформацією між HR-командами та працівниками.

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).

Топові тренди HR-технологій змінюються під впливом зовнішніх викликів та форс-мажорних обставин. Сучасні вектори, у напрямку яких відбуваються зміни технологій управління IT-персоналом проілюстровані на рисунку 2.1.

Рисунок 2.1 – Сучасні вектори трансформації HR-технологій в управлінні IT-командами

Особливу увагу в межах теми слід звернути на архітектурні складові побудови технологій управління ІТ-персоналом:

1. Планування людських ресурсів.
2. Підбір та відбір персоналу.
3. Професійний та соціальний розвиток.
4. Кар'єрне зростання.
5. Функціональна оцінка.
6. Винагорода персоналу.
7. Здоров'я та безпека.
8. Особистий добробут.
9. Адміністративні функції.

***<u>Основні поняття</u>*:**

технологія управління персоналом, класифікація видів HR-технологій, архітектура HR-технологій, цифровізація HR-менеджменту, digital-процеси, HR-аналітика, інтеграція HR-процесів

***<u>Питання для самоконтролю з теми 2</u>*:**

1. Охарактеризуйте види технологій управління персоналом.
2. Назвіть вимоги до технологічної побудови системи управління персоналом ІТ-компанії.
3. Дайте характеристику найпоширенішим технологіям управління ІТ-персоналом.
4. Охарактеризуйте особливості архітектурної побудови технологій управління персоналом у сфері ІТ.
5. Визначте доцільність та обмеженість використання технологій пошуку ІТ-персоналу.
6. Визначте вектори сучасних змін HR-технологій у сфері ІТ.
7. Назвіть критерії обґрунтування економічної доцільності використання новітніх технологій управління персоналом.
8. Охарактеризуйте технологічні складові ціннісної пропозиції роботодавця.
9. Дайте порівняльну характеристику різним технологічним підходам до функціональної оцінки персоналу.
10. Розкрийте сутність складових елементів технології управління талантами.
11. Назвіть ключові ризики та переваги цифрової трансформації HR.
12. Охарактеризуйте основні принципи запровадження сучасних digital HR-технологій в ІТ-компаніях.

Тема 3. Технологічна зрілість організації в контексті управління збереженням людського капіталу

Розгляд питань даної теми ґрунтується на розумінні того, що процес впровадження технологій управління персоналом передбачає з'ясування рівня

готовності ІТ-компанії до їх ефективного використання. Для цього використовують показник технологічної зрілості організації.

Орієнтовні показники оцінки рівня технологічної зрілості організації представлені на рисунку 3.1.

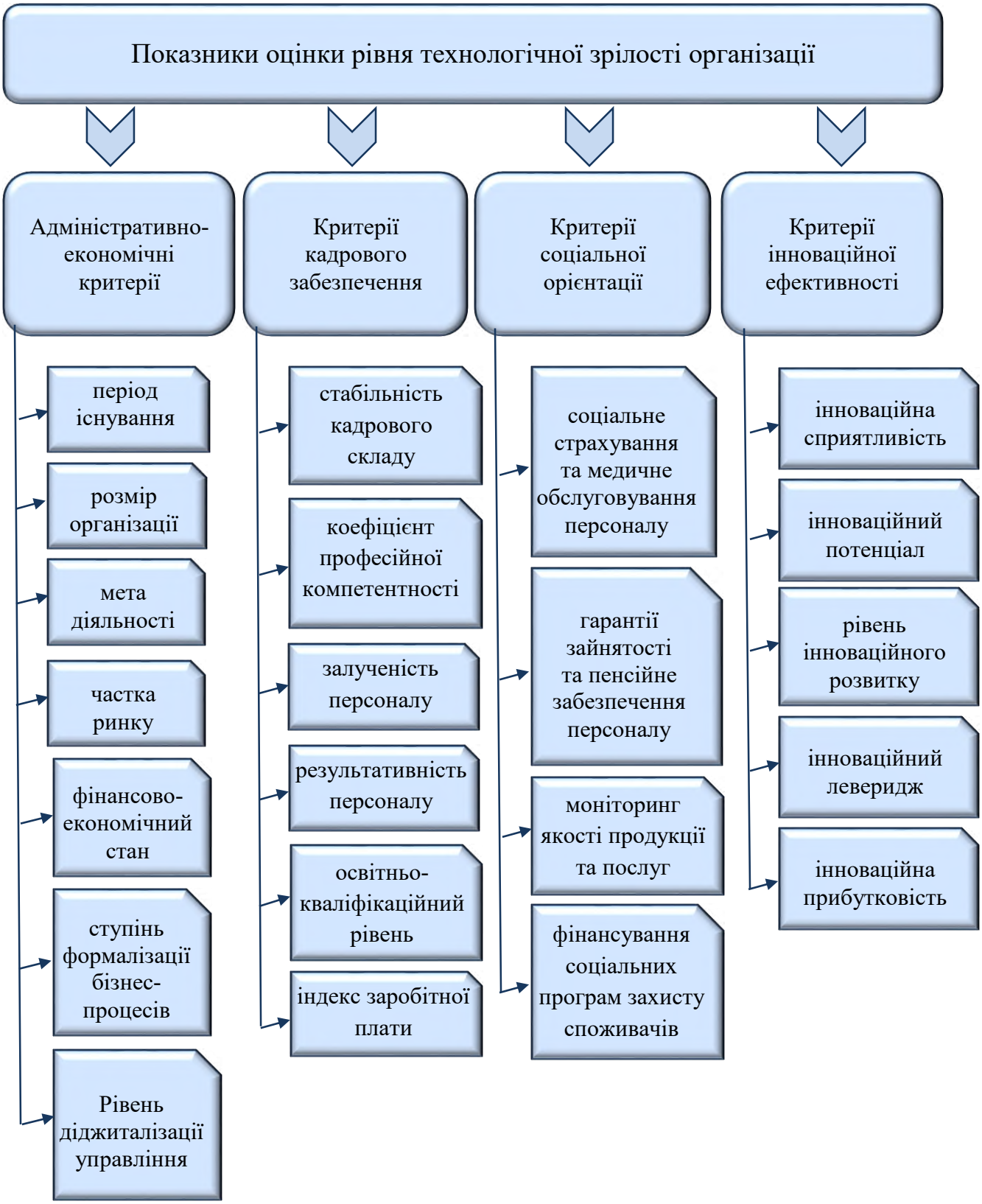

Рисунок 3.1 – Показники оцінки рівня технологічної зрілості організації

Технологічну зрілість прийнято розглядати як міру готовності організації до ефективного управління людськими ресурсами на основі використання сучасних HR-технологій. Менеджери орієнтуються на рівень технологічної зрілості як на потенціал розвитку організації: чим вищою є зрілість - тим більшим потенціал до змін володіє організація.

Модель технологічної зрілості системи HR-менеджменту представляє собою опис стадій розвитку, які проходить організація в процесі визначення, вибору, реалізації та вдосконалення технології управління персоналом. Ця модель допомагає організації вибрати адекватну кадрову стратегію забезпечуючи менеджерів ефективними технологіями пошуку, відбору, розвитку, оцінювання, винагороди, збереження талановитих виконавців.

Характеристика найбільш поширених у світовій практиці моделей оцінки зрілості організації представлена у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 – Характеристика моделей оцінки зрілості організації

Назва моделі	Опис особливостей моделі	Визначені рівні зрілості
CMMI Capability Maturity Model Integration Модель Інституту Карнегі Меллона США	Надає чітку дорожню карту найкращих практик, якою організації керуються для оцінки ефективності в різноаспектних бізнес-процесах, визначення пріоритетів розвитку та досягнення показових бізнес-результатів	1 - Початковий 2 - Керований 3 - Визначений 4 - Кількісне управління 5 - Оптимізація
OPM-3 Organizational Project Management Maturity Model Американський інститут управління проєктами	Містить три взаємопов'язані елементи: а) знання - найкращі практики з управління проектами, що характеризують рівні відповідної зрілості організації; б) оцінювання - інструмент, що допомагає організаціям оцінити поточну зрілість з управління проєктами та визначити сфери покращення; в) вдосконалення - допомагає організації побудувати схему розвитку управління проєктами таким чином, щоб забезпечити максимально ефективне досягнення стратегічних цілей розвитку	1 - Стандартизовані процеси 2 - Вимірювані процеси 3 - Контрольовані процеси 4 - Оптимізовані процеси
PM Maturity Project Management Maturity Каліфорнійський університет Берклі	Діагностика рівнів зрілості груп процесів управління проєктами у розрізі галузей знань та за етапами проєктного управління	1 - Безсистемний 2 - Плановий 3 - Управління на рівні проекту 4 - Управління на корпоративному рівні 5 - Вдосконалення

Продовження табл. 3.1

PMMM Project Management Maturity Model Г. Керцнер	Активізація інструментів бенчмаркінгу для забезпечення конкурентних переваг на основі порівняння ефективності управління проєктами організації з ефективністю світових лідерів	1 - Загальна термінологія 2 - Загальні процеси 3 - Єдина методологія 4 - Бенчмаркінг 5 - Безперервне покращення
P3M3 Portfolio, Programme and Project Management Maturity Model Міністерства державної торгівлі Великобританії	Поєднує три моделі: а) модель рівня зрілості управління портфелями (PfM3); б) модель рівня зрілості управління програмами (PgM3); в) модель рівня зрілості управління проєктами (PjM3)	1 -Усвідомлення процесу 2 - Відтворюваний процес 3 - Визначений процес 4 - Керований процес 5 - Оптимізований процес

Важливо підкреслити, що технологічна зрілість ґрунтується на обраній технології управління персоналом. Кожному рівню технологічної зрілості організації відповідають певні HR-технології.

Важливим фактором, що впливає на результативність впровадження HR-технологій є готовність персоналу до інновацій. Найпоширенішою моделлю оцінку персоналу з точки зору готовності до змін, є модель ADKAR, яку запропонував Джефф Хаятт. На практиці оцінка проводиться методом анкетування персоналу у форматі чітких запитань, які дозволяють описати настрій працівників та оцінити їхню готовність до впровадження інновацій.

***Основні поняття*:**

технологічна зрілість IT-компанії, параметри оцінки рівня технологічної зрілості організації, моделі оцінки рівня технологічної зрілості організації, модель ADKAR

***Питання для самоконтролю з теми 3*:**

1. В чому полягає сутність технологічної зрілості організації?
2. Які складові характеризують рівень технологічної зрілості організації?
3. За якими параметрами вимірюється рівень технологічної зрілості організації?
4. Охарактеризуйте чинники, що впливають на рівень технологічної зрілості організації.
5. Визначте мету використання моделі ADKAR.
6. Проілюструйте профіль готовності персоналу до організаційних змін.
7. Дайте характеристику моделям оцінки рівня технологічної зрілості.
8. Назвіть характеристики системи управління, які притаманні кожному із відомих рівнів технологічної зрілості організації.
9. Опишіть спільні риси моделей оцінки рівня технологічної зрілості організації.
10. Охарактеризуйте пріоритетні HR-технологій в умовах форс-мажору.

Тема 4. Використання цифрових технологій в системі HR-менеджменту

В процесі опрацювання питань теми слід акцентувати увагу на тому, що перехід до цифрової HR-парадигми допомагає організаціям більш ефективно та послідовно оптимізувати людські ресурси за допомогою соціальних, мобільних, аналітичних та хмарних технологій. Серед пріоритетних підсистем у сфері HR-технологій визначаються пошук і залучення персоналу, HR-аналітика, професійний та соціальний розвиток. Новітні HR-технології трансформуються у програмне забезпечення, цифрові платформи, інструменти та хмарні технології, які безпечно зберігають дані, автоматизують повсякденні процеси та надають аналітичні інструменти для прийняття більш стратегічних рішень. Цифрові HR-платформи керують критично важливими HR-функціями, такими як заробітна плата, пільги, рекрутинг, адаптація, управління продуктивністю та комунікація з працівниками. Діджиталізація цих процесів дозволяє ефективно використовувати час і фінанси. Вона також зменшує ймовірність людських помилок, обмежуючи відповідальність і запобігаючи помилкам, які можуть дорого коштувати.

Основні передумови діджиталізації як способу ведення бізнесу у сфері IT, що забезпечує нові конкурентні переваги компанії за рахунок розвитку інновацій та креативності представлені в таблиці 4.1.

Таблиця 4.1 – Передумови діджиталізації HR-менеджменту у сфері IT

Передумови трансформації «продуктової» компанії у технологічну	**Передумови трансформації системи управління персоналом**
Динамічні зміни у запитах споживачів, перехід від «цільової аудиторії» до персоналізації	Мінливість потреб IT-персоналу щодо змісту та умов праці, переоцінка work-life balance
Необхідність прийняття рішень в режимі реального часу	Інтеграція процесів управління персоналом у бізнес-процеси - прийняття рішень на основі HR-аналітики
Крос-функціональна робота для підвищення ефективності	Інтелектуалізація для підвищення ефективності, роботизація та когнітивні технології
Зберігання, обробка та аналіз великих обсягів даних (Big Data)	Гнучка організація праці та оновлення форм зайнятості (гіг-працівники, краудворкери)
Пріоритетність інформаційної безпеки	Перетворення HR-функції на реального бізнес-партнера
Високотехнологічні бізнес-процеси	Зростаюча потреба в нових HR-компетентностях-HiPo Management

В рамках теми рекомендовано детальніше ознайомитись із практикою цифрової трансформації HR-технологій успішних компаній, яка прискорює процес руйнування старих бізнес-моделей та спонукає традиційні компанії послідовно переносити застаріле локальне програмне забезпечення в хмарні системи для підтримки сучасних бізнес-процесів і поліпшення якості обслуговування клієнтів. У свою чергу постачальники корпоративного

програмного забезпечення докладають чимало зусиль, щоб підтримати і навіть заохотити до технологічних змін, пропонуючи все більше хмарних пропозицій, причому не лише в галузі ERP (Enterprise Resource Planning - планування ресурсів підприємства), але й хмарне програмне забезпечення для HCM (Human Capital Management - управління людським капіталом) та TM (Talent management - управління талантами).

Тема передбачає ознайомлення із змістом кожного етапу цифрової HR-трансформації (рис. 4.1).

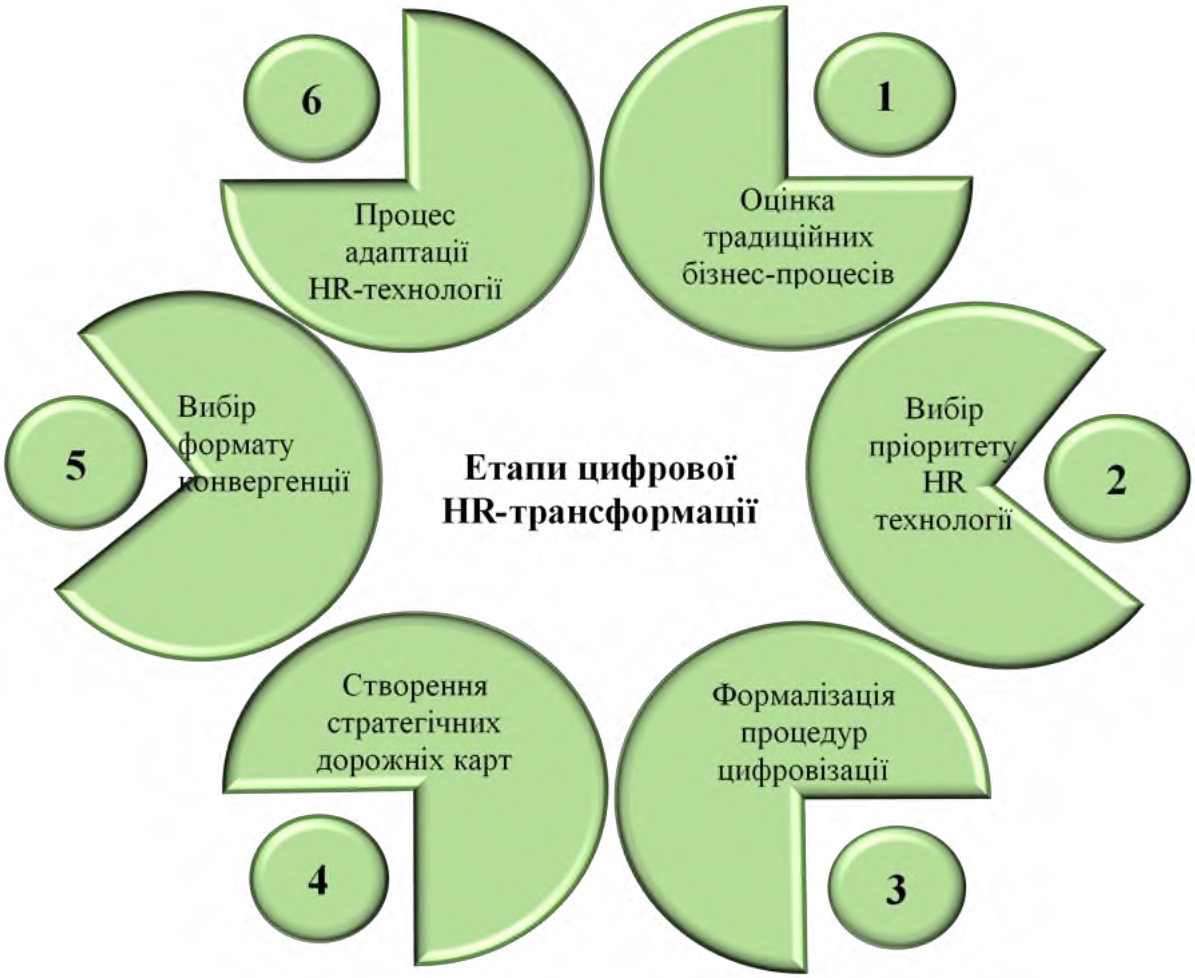

Рисунок 4.1 – Етапи цифрової трансформації HR-технологій у сфері IT

Матеріали теми передбачають детальний розгляд перспектив технологічних перетворень в системі управління збереженням людського капіталу у напрямку цифровізації, серед яких:

1. Використання штучного інтелекту та машинного навчання.
2. Інтеграція технології блокчейн в систему управління персоналом.
3. Децентралізація HR у контексті розвитку нових управлінських навичок.
4. Цифрове навчання, тренінги та розвиток.
5. Впровадження технологій підвищення ефективність гібридної роботи.
6. Дотримання принципів соціокультурного різноманіття D&I, DEI та DEI&B.
7. Розвиток HR-технологій заради здоров’я персоналу.

***<u>Основні поняття</u>*:**

діджиталізація, HCM (Human Capital Management - управління людським капіталом), TM (Talent management - управління талантами), DEI&B - (diversity, equity, inclusion and belonging) – різноманітність, рівність, інклюзія та приналежність, гіг-працівники, краудворкери, блокчейн, HiPo Management

<u>Питання для самоконтролю з теми 4:</u>

1. Розкрийте сутність процесу діджиталізації HR-менеджменту.
2. Охарактеризуйте напрямки діджиталізації системи управління персоналом.
3. Назвіть переваги цифрової трансформації HR-менеджменту.
4. Охарактеризуйте етапи цифрової трансформації HR-технологій.
5. Назвіть причини та наслідки діджиталізації HR-менеджменту.
6. Наведіть приклади перспективних технологічних перетворень в системі управління персоналом.
7. Охарактеризуйте особливості архітектурної побудови технології DEI&B.
8. Наведіть приклади впровадження цифрових технологій в практику діяльності успішних компаній.
9. Назвіть переваги інтеграції технології блокчейну в систему управління персоналом.
10. Охарактеризуйте ризики використання штучного інтелекту в системі HR-менеджменту.

Тема 5. Побудова ефективної системи HR-менеджменту в IT-компанії

Умовою опанування матеріалу теми є чітке розуміння цілей та завдань HR-менеджменту з урахуванням специфіки сфери IT:

- забезпечення компанії кваліфікованими фахівцями, які сприятимуть досягненню її стратегічних цілей шляхом залучення та утримання талановитих працівників;
- професійний та соціальний розвиток працівників шляхом підтримки безперервного навчання для посилення компетентностей IT-персоналу та впровадження well-being програм з метою зміцнення здоров’я та добробуту співробітників;
- підвищення рівня залученості та задоволення персоналу шляхом створення конкурентоспроможної системи винагороди та сприятливих умов для роботи;
- ефективна взаємодія та комунікація HR-менеджерів з іншими відділами IT-компанії, шляхом співпраці з керівниками проєктів для розуміння потреб у персоналі, з метою своєчасного та якісного забезпечення людським капіталом.

Вивчення питань теми передбачає детальний розгляд кожного етапу та технологічних підходів, які допоможуть створити ефективну систему HR-менеджменту в IT-компанії (рис. 5.1).

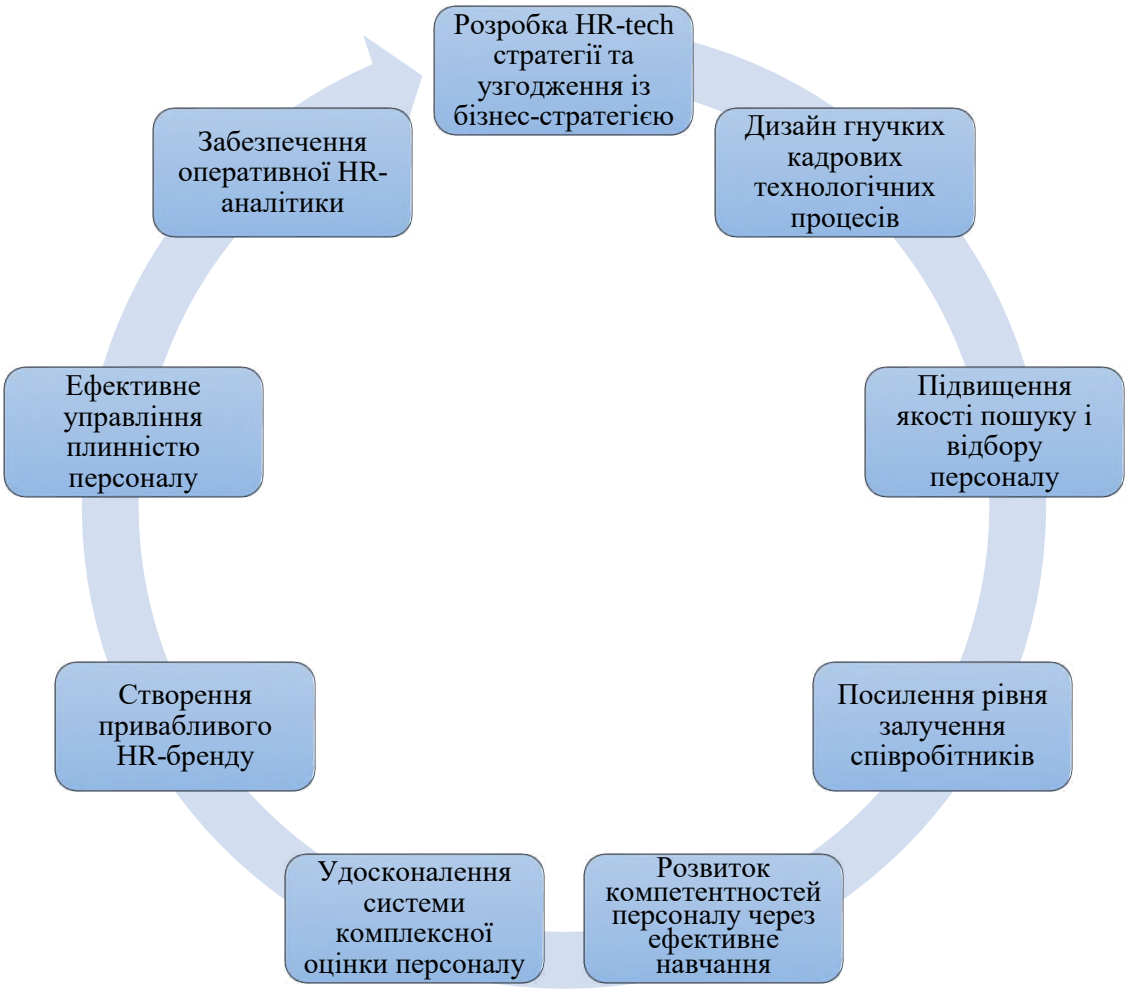

Рисунок 5.1 – Етапи побудови ефективної системи HR-менеджменту в IT-компанії

Окремої уваги потребує вивчення досвіду успішних IT-компаній, який підтверджує пріоритетність вибору і впровадження ефективної HR-стратегії та гнучкості в процесі синхронізації із бізнес-стратегією.

Процес синхронізації HR-стратегії із бізнес-стратегією компанії в IT сфері передбачає здійснення певних кроків.

1. Розуміння бізнес-стратегії:

- аналіз основних цілей та задач, які компанія планує досягти в короткостроковій та довгостроковій перспективі;
- проведення інтерв'ю з менеджерами відділів, щоб зрозуміти їх бачення та очікування від HR-функцій.

2. Оцінка поточного стану HR-системи:

- проведення аудиту поточних HR-процесів, кадрової політики та технологій;
- оцінка наявні ресурсів, включаючи персонал, технології та бюджети, що використовуються у HR-відділі.

3. Визначення ключових пріоритетів HR-системи:

- встановлення відповідності бізнес-цілям за допомогою визначення пріоритетних аспектів HR-системи, які безпосередньо сприяють досягненню

бізнес-цілей (наприклад, підбір талантів, що відповідають технологічним вимогам проєктів);

- визначення стратегічних HR-ініціатив, які допоможуть закріпити бізнес-цілі (наприклад, розвиток лідерських навичок для управління інноваційними проєктами).

4. Розробка узгодженої HR-стратегії:

- встановлення чітких цілей HR-системи, які підтримують бізнес-стратегію (наприклад, зниження плинності кадрів на 10% протягом року);
- розробка детального плану дій для досягнення поставлених цілей, включаючи часові рамки, відповідальних осіб та ресурси.

5. Впровадження HR-стратегії:

- забезпечення розуміння та підтримки нової стратегії серед HR-команди та всіх працівників завдяки ефективної комунікації в компанії;
- проведення навчання для HR-персоналу, з метою формування необхідних компетентностей для ефективного впровадження нових технологій та інструментів.

6. Моніторинг та оцінка результатів:

- встановлення ключових показників ефективності (KPI) для вимірювання успіху HR-стратегії (наприклад, час на закриття вакансій, рівень задоволеності працівників);
- проведення регулярного аналізу результатів та коригування стратегії за потреби.

7. Корекція та вдосконалення:

- отримання зворотного зв’язку від менеджерів та працівників щодо ефективності HR-стратегії;
- безперервне вдосконалення HR-процесів на основі отриманих даних та зворотного зв’язку.

8. Інтеграція з корпоративною культурою:

- підтримка та розвиток корпоративних цінностей компанії за допомогою ефективних кадрових заходів, які прописані в HR-стратегії;
- впровадження HR-ініціатив для зміцнення корпоративної культури та підвищення залученості IT-персоналу.

***<u>Основні поняття</u>*:**

HR-процеси, HR-стратегії, компетентності IT-персоналу, завдання HR-менеджменту, функції HR-менеджменту, синхронізація з бізнес-стратегією, корпоративні цінності, залученість IT-персоналу

***<u>Питання для самоконтролю з теми 5</u>*:**

1. Охарактеризуйте ключові індикатори розвитку IT сфери в Україні і світі.
2. Визначте головну мету побудови системи HR-менеджменту в IT сфері.
3. Опишіть цілі та завдання HR-менеджменту з урахуванням специфіки IT-компанії.
4. Візуалізуйте перспективи розвитку, виклики та здобутки сфери IT на

вітчизняному ринку в найближчі 5 років.

5. Охарактеризуйте управлінські функції системи HR-менеджменту в IT сфері.

6. Опишіть етапи створення ефективної системи HR-менеджменту в IT-компанії.

7. Розгляньте покроковий процес синхронізації HR-стратегії із бізнес-стратегією компанії в IT сфері.

8. Детально визначте преваги та недоліки різних типів HR-стратегій в IT-компаніях.

9. Поділіться досвідом успішних IT-компаній, який підтверджує пріоритетність вибору і впровадження ефективної HR-стратегії та гнучкості в процесі синхронізації із бізнес-стратегією.

10. Наведіть позитивні та негативні приклади досвіду вітчизняних IT-компаній щодо розробки і впровадження HR-стратегій.

Тема 6. Особливості рекрутингу у сфері IT

Розгляд питань теми ґрунтується на розумінні, що однією з головних особливостей IT сфери у контексті вибору ефективних технологій рекрутингу є високий попит на кваліфікованих фахівців.

Детальний розгляд основних блоків системи рекрутингу в IT-компанії допоможе дати відповідь на запитання: як обрати ефективну технологію пошуку і відбору максимально продуктивних спеціалістів, спроможних постійно вдосконалювати свої знання та навички (рис. 6.1).

Блок 1. Планування ресурсів та аналіз потреб найму

Визначення потреб компанії в людських ресурсах на основі поточних та майбутніх проєктів; характеристика конкретних вимог до кандидатів для кожної позиції

Блок 2. Пошук кандидатів

Відкриття вакансії; вибір джерел пошуку, використання каналів для пошуку кандидатів: онлайн-платформи, професійні соціальні мережі, ЗВО, внутрішні рекомендації співробітників

Блок 3. Відбір претендентів

Використання методів та інструментів оцінки резюме, проведення технічних інтерв'ю, оцінка soft-skills та відповідності цінностям компанії; проведення тестових завдань для оцінки практичних навичок кандидатів

Блок 4. Прийняття рішення про призначення на позицію

Проведення бар-рейзингу, здійснення оформленої пропозиції успішному кандидату, офіційне запрошення на роботу

Рисунок 6.1 – Блоки системи рекрутингу в IT-компанії

Блок 1 охоплює ключові аспекти планування ресурсів та аналізу потреб найму в IT сфері. Детальний аналіз та використання сучасних аналітичних інструментів допоможуть ефективно планувати ресурси та залучати потрібних кандидатів для успішної реалізації проєктів. З метою забезпечення якісного планування ресурсів та аналізу потреб найму успішні IT-компанії використовують HR-аналітику, аналітичні інструменти для планування ресурсів, прогнозні моделі для визначення майбутніх потреб у людських ресурсах, статистичні методи, сценарне планування.

Блок 2 охоплює основні аспекти відкриття вакансій, вибору джерел пошуку та використання різноманітних каналів для залучення кандидатів. Використання сучасних технологій та ефективних методів пошуку дозволяє значно підвищити якість та швидкість процесу найму, забезпечуючи компанію необхідними талантами для успішної реалізації бізнес-проєктів.

Слід акцентувати увагу на доцільності та обмеженості використання джерел пошуку, які поділяються на зовнішні та внутрішні. Зовнішні джерела: професійні соціальні мережі та онлайн-платформи: LinkedIn, Indeed, Glassdoor; GitHub, Stack Overflow; освітні заклади; рекрутингові агентства з підбору персоналу. Внутрішні джерела: внутрішні рекомендації; внутрішні бази даних; реферальні програми.

Відбір претендентів – це ключовий блок у процесі рекрутингу, особливо в IT сфері, де важливо не лише знайти кандидата з відповідними технічними навичками, але й з відповідними цінностями та soft-skills. З метою автоматизації процесу відбору кандидатів та оптимізації витрат ресурсів рекрутери постійно працюють над вдосконаленням технологічних підходів до процесу оцінки претендентів. В сучасній практиці найбільш розповсюдженими технологіями відбору кандидатів на позиції в IT-компаніях стали:

- ATS (Applicant Tracking System), яка дозволяє ефективно керувати заявками, відстежувати статуси кандидатів та компактно зберігати;
- алгоритми штучного інтелекту (AI) та машинне навчання, які допомагають автоматизувати попередній відбір резюме, аналізуючи навички та досвід кандидатів;
- онлайн-платформи (HackerRank, Codility), які дозволяють проводити технічні тести онлайн, оцінюючи знання та навички кандидатів у реальних умовах.

Завершальний блок в системі найму має за мету здійснити офіційне запрошення на роботу (Job offer), у якому чітко прописуються посадові обов’язки обраного кандидата, заробітна плата та умови, які надає компанія для роботи; зазначається дата виходу на роботу та випробувальний період.

Важливою складовою, що забезпечує прийняття обґрунтованого рішення та ефективну інтеграцію нового співробітника в IT-компанію вважається проведення бар-рейзингу (Bar-raising) – це метод, який передбачає участь у процесі найму окремих осіб або груп, відповідальних за підвищення стандартів компанії. Бар-рейзери аналізують кандидата з точки зору його відповідності не лише базовим вимогам позиції, а й з урахуванням потенційного внеску у підвищення загальних стандартів команди та IT-компанії в цілому.

Характеристика особливостей HR-технологій найму IT-персоналу представлена в таблиці 6.1.

Таблиця 6.1 – Особливості вибору технологій рекрутингу IT-персоналу

HR-технологія	Особливості технології
Лізинг персоналу	Personal-leasing – надання персоналу в тимчасову оренду. Форма тимчасового або строкового залучення персоналу. Технологія, яка дозволяє забезпечити бізнес-процес IT-компанії необхідними людськими ресурсами і дає змогу вирішити проблеми в умовах зміни пріоритетних напрямів діяльності та необхідності зменшення витрат на персонал.
Аутсорсинг	Outsourcing – використання зовнішнього ресурсу. Менеджери готові передати певні завдання, функції або бізнес-процеси (як правило непрофільні) іншій спеціалізованій компанії, що діє в потрібній сфері, на підставі договору. Пов'язано це з тим, що окремі функції (інформаційні, маркетингові, фінансові тощо) співробітники спеціалізованих компаній виконують краще. Технологія придбання не праці визначеного спеціаліста, а послуги, яка необхідна IT-компанії на даний момент часу.
Аутстаффінг	Outstaffing – вивід персоналу за штат. Технологію обирають у випадку, коли роботодавець наймає спеціаліста у певній сфері, який фактично буде працювати на компанію-замовника, але при цьому не буде офіційно числитися в її штаті. 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 компанії та стає формальним роботодавцем, що дає змогу вирішити питання тимчасового вивільнення працівників, для яких на даний момент немає вакансії та роботи.
Хедхантинг	Head hunting – полювання за головами – використовується кадровими агентствами для пошуку висококваліфікованих IT-фахівців і топ-менеджерів з урахуванням особливостей діяльності роботодавця-замовника, вимог до кандидатів, робочого середовища, використовуючи прямі методи пошуку. Технологія передбачає цілеспрямований пошук, а також подальше залучення до роботи найбільш перспективних і цінних за рівнем професіоналізму фахівців (причому самі кандидати, як правило, на момент відбору не перебувають у пошуках нової роботи).
Рекрутинг	Recruit – набирати, вербувати – це процес пошуку, залучення, відбору, співбесіди, найму та адаптації кандидатів в штат компанії. За своїм змістом, це процес прийняття рішення про закриття вакансії, з урахуванням ділових якостей кандидата та його особистісних характеристик, який вимагає від HR-менеджера розуміння кадрових потреб IT-компанії, складних навичок, необхідних для різних посад, з урахуванням специфіки бізнес-середовища компанії.
Скринінг	Screening – просіювання, фільтрація – «поверхневий відбір». Технологія швидкого пошуку і відбору необхідного допоміжного та обслуговуючого персоналу за формальними ознаками та ключовими вимогами загального характеру: стать, вік, освіта, сфера діяльності, кваліфікація, досвід роботи тощо. Технологія скринінгу використовується, як правило, для закриття нижчих вакансій.
Плетіння мереж	Технологія прямого пошуку, сутність якої полягає у використані HR-менеджерами та рекрутерами власних зв'язків для пошуку потенційних претендентів, яким озвучується ділова пропозиція.

В межах вивчення теми важливо акцентувати увагу на сучасних технологіях рекрутингу в IT сфері у контексті використання штучного інтелекту, вплив якого спрямований на оптимізацію процесу найму, покращення якості підбору кандидатів і підвищення ефективності роботи HR-служби. Детально слід зупинитись на використанні штучного інтелекту (AI), машинного навчання (ML), чатботах, віртуальних асистентах, платформах для відеоінтерв'ю, технології розширеної реальності (augmented reality - AR) та віртуальної реальності (virtual reality - VR), гейміфікації.

***Основні поняття*:**

HR-технології, рекрутинг, лізинг персоналу, аутсорсинг, аутстаффінг, хедхантинг, скринінг, менторство, управління талантами, гейміфікація, чат-боти, штучний інтелект, профіль позиції, опис вакансії, бар-рейзинг, augmented reality, virtual reality

***Питання для самоконтролю з теми 6*:**

1. Охарактеризуйте особливості рекрутингу у сфері IT.
2. Опишіть етапи рекрутингу в IT.
3. Визначте доцільність та обмеженість використання зовнішніх та внутрішніх джерел пошуку кандидатів на позиції в IT-компанії.
4. Опишіть компетентності HR-менеджера, рекрутера, Hiring Manager, Talent Acquisition. Підкресліть специфіку функцій кожної позиції.
5. Назвіть особливості вибору технологій рекрутингу IT-персоналу.
6. Здійсніть порівняльний аналіз технологічних інструментів відбору кандидатів в IT-компанії.
7. Назвіть технологічні інструменти відбору кандидатів в IT-компанії.
8. Охарактеризуйте переваги та недоліки технологічних інструментів оцінки резюме.
9. Проведіть критичний аналіз технологічних інструментів оцінки soft-skills кандидатів та відповідності цінностям компанії.
10. Яким сучасним HR-трендам у сфері рекрутингу Ви віддаєте перевагу, і чому?

Тема 7. Інструменти аналітики в HR-менеджменті

В основі опанування питань теми знаходиться розуміння, що аналітика в HR-менеджменті є процесом збору, аналізу та інтерпретації даних про персонал з метою прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Вона допомагає оцінити та зрозуміти ключові аспекти формування кадрового складу, розвитку, залучення, задоволеності та продуктивності персоналу.

Основні завдання аналітики в системі управління персоналом полягають у наступному:

1. Збір та обробка даних про персонал.

Аналітика передбачає систематичний збір та обробку даних про персонал,

які можуть включати інформацію про особисті дані, навички, досвід роботи, результати оцінок, заробітну плату та інші показники, що стосуються персоналу.

2. Аналіз та інтерпретація даних.

Після збору даних аналітика використовує різні методи та інструменти для обробки даних. Це може включати статистичний аналіз, моделювання даних, дашборди (dashboard) та візуалізацію даних для виявлення зв'язків, трендів та ключових показників.

3. Розробка ключових показників ефективності (KPI та OKR).

Аналітика в HR-менеджменті допомагає визначити та розробити ключові показники ефективності, які дозволяють виміряти результативність різних аспектів управління персоналом, таких як плинність персоналу, рівень задоволеності працівників та продуктивність.

4. Підтримка прийняття рішень.

Аналітика надає об'єктивні дані та інсайти, які допомагають HR-менеджерам приймати обґрунтовані рішення з питань підбору персоналу, розвитку, винагороди та збереження талантів.

Увагу слід приділити методам та інструментам HR-аналітики (рис. 7.1).

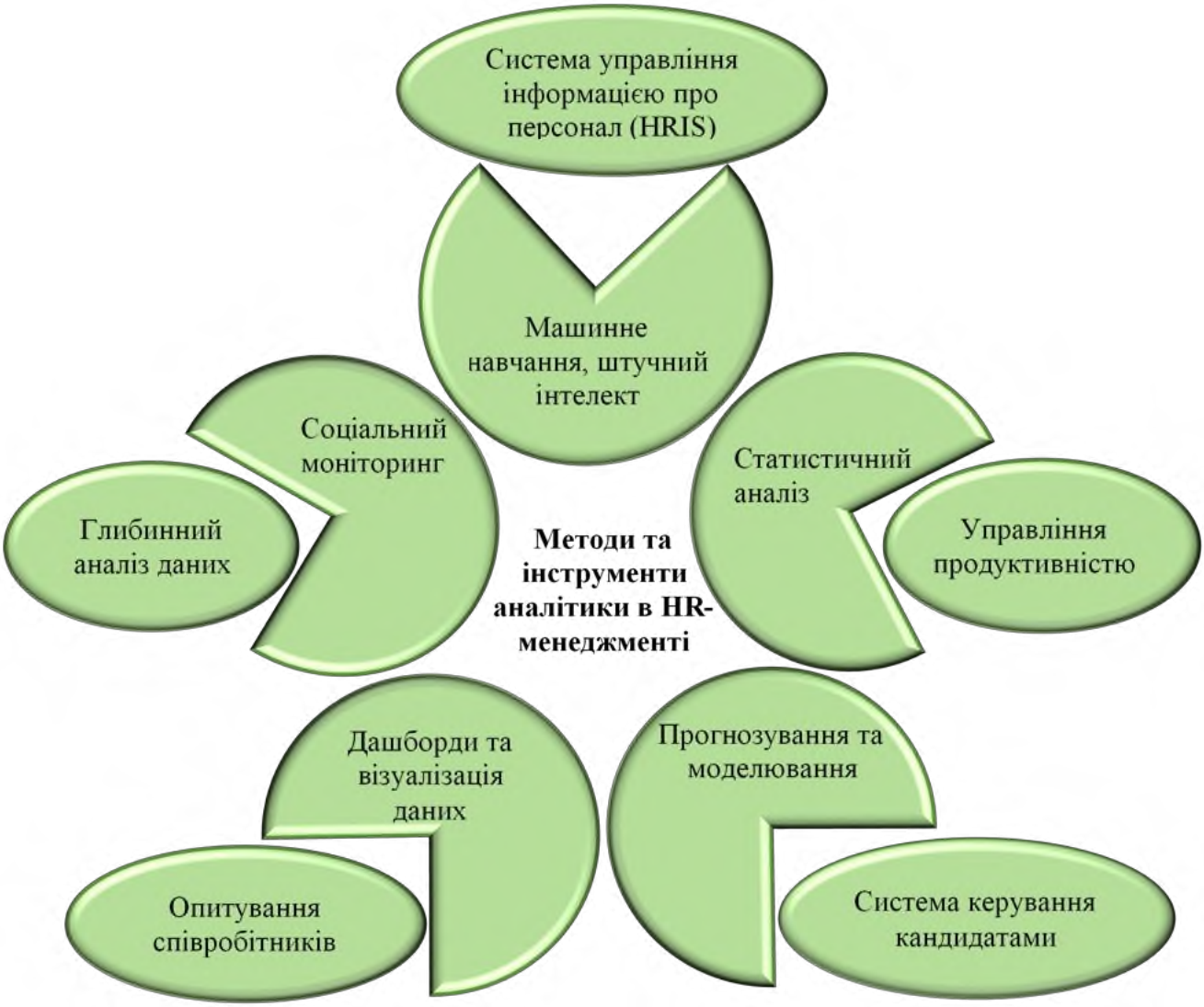

Рисунок 7.1 – Класифікація методів та інструментів аналітики в HR-менеджменті

Розгляд питань теми потребує детального опису основних характеристик бізнес-аналітики в системі HR-менеджменту.

1. Орієнтованість на даних. Бізнес-аналітика в системі управління персоналом ґрунтується на обробці та аналізі об'єктивних даних, що стосуються кадрів, вакансій, рекрутингу, професійного розвитку, задоволеності працівників та інших аспектів управління персоналом.

2. Стратегічне спрямування. Бізнес-аналітика в системі HR-менеджменту спрямована на підтримку стратегічного управління людськими ресурсами. Її ціллю є забезпечення потреб компанії в якісних, мотивованих та ефективних співробітниках для досягнення стратегічних цілей організації.

3. Підтримка рішень. Бізнес-аналітика надає керівникам та HR-фахівцям цінну інформацію та інсайти, що допомагають приймати обґрунтовані рішення щодо рекрутингу, розвитку персоналу, управління продуктивністю, зменшення плинності та покращення робочого клімату.

4. Прогнозування та планування. Бізнес-аналітика дозволяє здійснювати прогнози щодо кадрових потреб, плинності кадрів, ефективності навчальних програм та інші прогнози, що допомагають планувати ресурси та кадрові заходи в організації.

5. Оптимізація процесів. Бізнес-аналітика допомагає виявляти недоліки та можливості для оптимізації процесів управління персоналом, покращення ефективності роботи та ефективно використовувати людські ресурси.

6. Застосування інноваційних технологій. Бізнес-аналітика використовує сучасні технології аналізу даних, такі як машинне навчання, штучний інтелект, глибинний аналіз даних для отримання цінної інформації та автоматизації процесів.

***Основні поняття*:**

HR-аналітика, бізнес-аналітика, прогностична аналітика, поведінкова аналітика, соціальна мережева аналітика, глибинний аналіз даних, data mining, інтелектуальний аналіз даних, прогнозування, моделювання, дашборди (dashboard)

***Питання для самоконтролю з теми 7*:**

1. Опишіть завдання, які виконує аналітика в системі управління збереженням людського капіталу.
2. Наведіть приклади конкретних аналітичних задач, які вирішуються в системі HR-менеджменту.
3. Охарактеризуйте переваги використання аналітики в системі управління збереженням людського капіталу для компанії?
4. Що таке дескриптивна аналітика в HR-менеджменті та які дані вона використовує?
5. У чому полягає прогностична аналітика в HR-менеджменті та які основні інструменти вона використовує?
6. Поясніть, що таке стратегічна аналітика в HR-менеджменті та як вона допомагає компанії.

7. Наведіть класифікацію методів та інструментів аналітики в HR-менеджменті.

8. В чому полягає бізнес-аналітика в системі управління збереженням людського капіталу і які основні функції вона виконує?

9. Які переваги інтелектуального аналізу даних в HR-менеджменті для компаній?

10. Наведіть приклади сучасних трендів в технологічних інструментах аналітики в HR-менеджменті.

11. Для яких цілей може бути застосований інтелектуальний аналіз даних в HR-менеджменті?

12. Як інтелектуальний аналіз даних може покращити процес рекрутингу та відбору кандидатів?

Тема 8. HR метрики: методи вимірювання та напрями використання

При вивченні теми варто чітко зрозуміти, що HR-метрики (Human Resource metrics) – це кількісні показники, які використовуються для оцінки ефективності процесів управління персоналом у компанії. Вони допомагають вимірювати та аналізувати різні аспекти роботи з персоналом, включаючи продуктивність співробітників, плинність кадрів, вартість найму, залученість працівників, а також інші показники, які впливають на досягнення бізнес-цілей. HR-метрики надають об’єктивні дані, які дозволяють приймати обґрунтовані рішення щодо покращення HR-процесів і стратегій в організації.

Важливо зосередитись на категоріях HR-метрик в IT сфері (рис. 8.1).

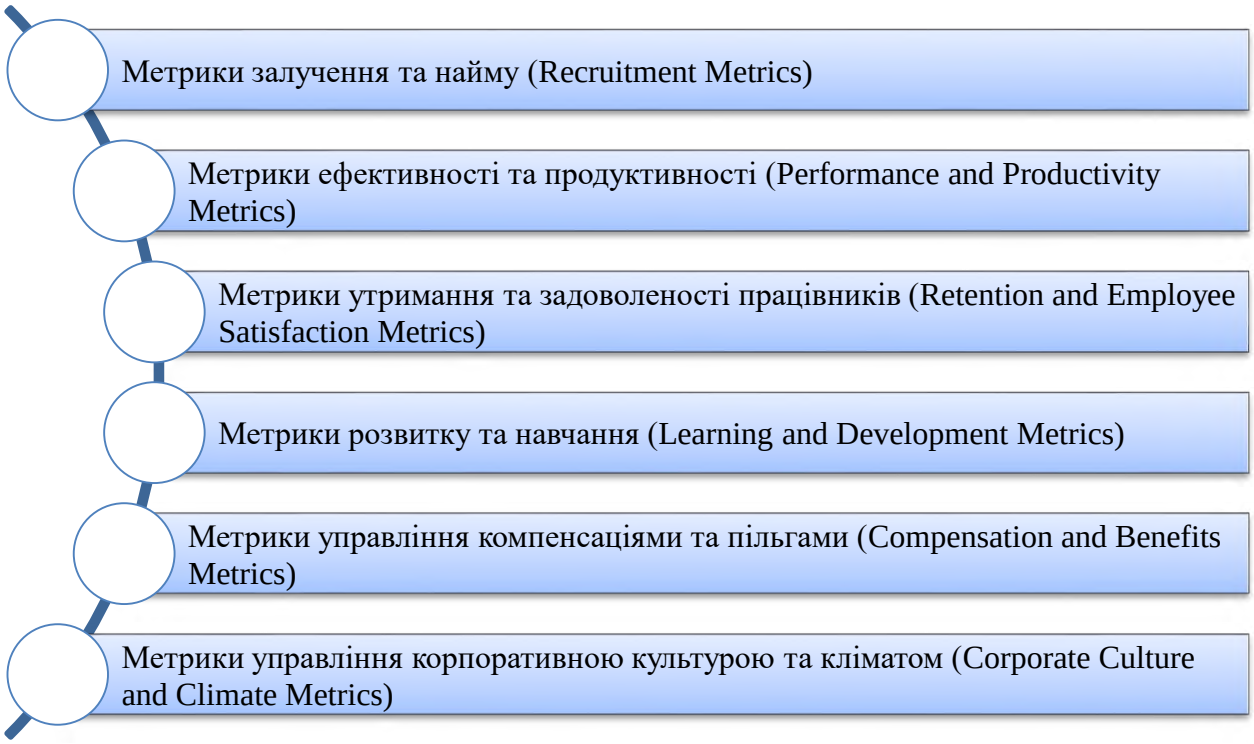

Рисунок 8.1 – Основні категорії HR-метрик в IT сфері

Особливе місце серед метрик ефективності посідають показники

цілепокладання: KPI (Key Performance Indicators) та OKR (Objective and Key Results). Правильне розуміння спільних і відмінних характеристик цих показників допомагає HR-менеджерам гнучко впливати на бізнес-процеси IT-компанії.

KPI – це кількісні показники, які використовуються для оцінки ефективності діяльності компанії, її підрозділів або окремих працівників у досягненні конкретних бізнес-цілей. KPI дозволяють вимірювати прогрес у виконанні стратегічних, тактичних та оперативних завдань компанії. KPI є ключовими інструментами для моніторингу та управління продуктивністю. Вони допомагають IT-компаніям зрозуміти, чи досягають вони своїх цілей, і надають можливість своєчасно коригувати стратегії для досягнення бажаних результатів.

Серед основних характеристик KPI варто відмітити:

- конкретність, що досягається шляхом чіткого визначення, зрозумілості та легкості вимірювання;
- вимірюваність у форматі даних, що дозволяють точно оцінити прогрес або результат;
- досяжність у вигляді реалістичних та досяжних показників з урахуванням наявних ресурсів і можливостей;
- релевантність у контексті відповідності стратегічним цілям компанії;
- обмеженість у часі з визначенням конкретних часових рамок для досягнення мети.

Прикладами KPI для IT-компанії можуть бути: час закриття вакансії (Time to Fill); відсоток завершення проєктів у строк (Project Completion Rate); рентабельність інвестицій (Return on Investment, ROI).

OKR – це метод управління цілями, що допомагає компаніям встановлювати амбітні цілі (Objectives) і вимірювати їх досягнення за допомогою конкретних ключових результатів (Key Results). OKR дозволяють узгодити зусилля різних команд і підрозділів із загальною стратегією IT-компанії, а також забезпечують прозорість і відповідальність у процесі досягнення цілей.

Основна мета OKR полягає у створені чіткої структури для досягнення цілей і вимірювання прогресу на кожному етапі. Це ефективний інструмент для досягнення високих результатів і мотивації IT-команди.

Основними характеристиками OKR є:

- амбітність, яка досягається шляхом значущості поставлених цілей та прагнення досягати більше, ніж зазвичай;
- вимірюваність з метою оцінки, наскільки успішно була досягнута ціль;
- прозорість у форматі зрозумілості для всієї команди, щоб кожний знав, до чого прагнути;
- гнучкість, що досягається встановленням цілей на короткий термін (зазвичай квартал) і дозволяє швидко адаптуватися до змін.

Приклади OKR для IT-компанії мають наступний формат:

1. Objective: Покращити продуктивність команди розробників.

Key Result 1. Збільшити кількість завершених функціональних модулів на 20% до кінця кварталу.

Key Result 2. Зменшити кількість помилок у коді на 15% протягом наступних трьох місяців.

Key Result 3. Підвищити швидкість виконання код-рев'ю на 10%.

2. Objective: Збільшити задоволеність клієнтів продуктом.

Key Result 1. Підвищити Net Promoter Score (NPS) на 10 пунктів протягом шести місяців.

Key Result 2. Зменшити кількість відкритих баг-репортів на 25% до кінця кварталу.

Key Result 3. Підвищити відсоток клієнтів, які повертаються, на 15%.

Основні відмінності між KPI та OKR, а також їх роль у вимірюванні та управлінні ефективністю IT-команд представлені в таблиці 8.1.

Таблиця 8.1 – Порівняльна характеристика KPI та OKR

Характеристика	KPI (Key Performance Indicators)	OKR (Objective and Key Results)
Склад показника	Вимірювані показники, що відображають ефективність виконання завдань, наприклад, кількість завершених проєктів, середній час виконання завдання	Поєднання амбітних цілей (Objectives) та вимірюваних ключових результатів (Key Results), що визначають прогрес у досягненні цілей
Механізм визначення	Встановлюються на основі попередньо визначених цілей компанії, що є стабільними та вимірюються на постійній основі	Цілі визначаються на короткий термін (зазвичай квартал), а ключові результати використовуються для вимірювання прогресу
Оптимальна кількість	В окремого співробітника від 3 до 6. У команди або напрямку встановлюють 7-8 ключових показників	Зазвичай від 3 до 5 цілей, кожна з яких має від 3 до 5 ключових результатів
Метод оцінки	Оцінюються на основі досягнення визначених цілей, часто порівнюються з попередніми періодами або встановленими стандартами	Оцінюються за ступенем виконання ключових результатів, що відображає прогрес у досягненні цілей
Значення для IT-команди	Визначають ефективність роботи команди, дозволяють відстежувати продуктивність та досягнення результатів у стабільному режимі	Сприяють концентрації зусиль на досягненні амбітних, короткострокових цілей, що мотивує команду до постійного вдосконалення

<u>Основні поняття</u>:

HR-метрики, плинність персоналу, вартість найму, втрачені вигоди, тривалість адаптаційного періоду, KPI, OKR, залученість та утримання працівників, метрики залучення та найму, метрики ефективності та продуктивності, метрики утримання та задоволеності працівників, метрики розвитку та навчання, метрики управління компенсаціями та пільгами, метрики управління корпоративною культурою та кліматом

***<u>Питання для самоконтролю з теми 8</u>*:**

1. Що таке HR-метрики, яка їх роль у системі управління системи управління збереженням людського капіталу?
2. Назвіть основні переваги впровадження HR-метрик у практику управління персоналом.
3. Які основні виклики пов'язані з впровадженням HR-метрик та як їх можна подолати?
4. Які ключові HR-метрики вимірюють продуктивність роботи персоналу та як вони оцінюються?
5. В якій сфері діяльності використовуються HR-метрики для оцінки рівня задоволеності працівників та залученості персоналу?
6. Як HR-метрики можуть сприяти стратегічному управлінню персоналом?
7. Наведіть приклади HR-метрик, які допомагають збільшити ефективність процесу рекрутингу та залучення талановитих кадрів.
8. Які HR-метрики використовуються для оцінки ефективності навчальних програм та розвитку персоналу?
9. Зазначте основні напрями використання HR-метрик для покращення корпоративної культури та мотивації працівників.
10. Як HR-метрики допомагають виявляти та реагувати на проблеми, що впливають на задоволеність працівників?
11. В яких випадках використання HR-метрик може виникати етичний конфлікт, як його можна уникнути?
12. Яким чином HR-метрики допомагають підвищити ефективність управління персоналом та досягти стратегічних цілей організації?
13. Проілюструйте взаємозв'язок HR-метрик та стратегічних цілей IT-компанії.
14. Здійсніть порівняльну характеристику KPI та OKR.
15. Наведіть приклади OKR для IT-компанії.

Тема 9. Використання ABC-технології в системі управління персоналом у сфері IT

Практика HR-менеджменту доводить, що для IT-компаній не втрачає своєї актуальності питання диференціації персоналу за ступенем внеску у реалізацію бізнес-стратегії. З цією метою менеджери використовують ABC-технологію**.**

Ця технологія базується на загальновідомому принципі Парето, який у контексті HR-менеджменту інтерпретується наступним чином: 20% працівників забезпечують 80% успіху IT-компанії. Це означає, що 20% управлінців є «майстрами своєї справи» й персоніфікують управлінську еліту підприємства.

В основі ABC-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 ABC-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 ІТ-персоналу за методом АВС-технології наведено на рис. 9.1.

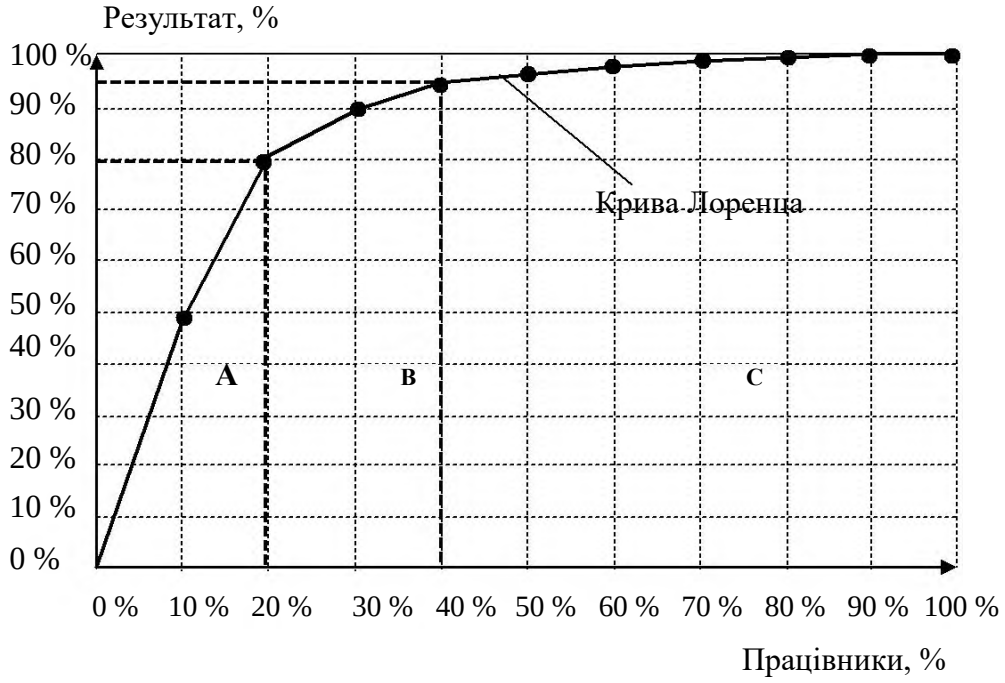

Рисунок 9.1 – Диференціація ІТ-персоналу у форматі АВС-технології

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 ефективності реалізації бізнес-процесів 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 персоналу, вплив групи на забезпечення розвитку потенціалу організаці дорівнює 5%.

Розподіл питомої ваги в такій відповідності вказує на пріоритетність розвитку й стимулювання працівників групи А як найбільш важливих у контексті досягнення стратегічних цілей ІТ-компанії. 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 HR-менеджменту ІТ-компанії. Приклад матриці візуалізований на рис. 9.2.

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

бізнес-стратегії; 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.

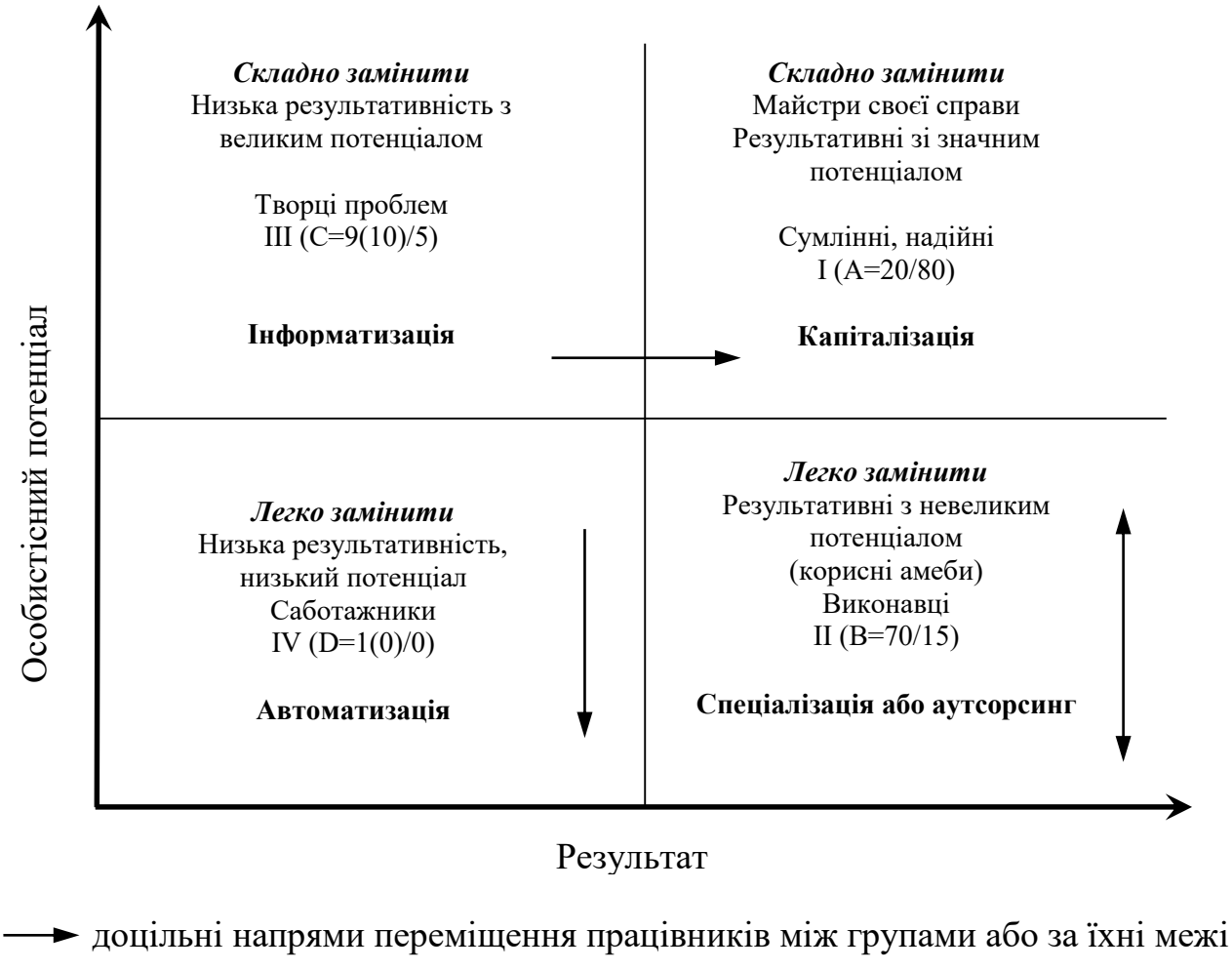

Рисунок 9.2 – Узагальнена матриця диференціації ІТ-персоналу

Представники **ІІ 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 ІТ-компанії; 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 **ІІІ групи** характеризуються меншою, ніж вони здатні забезпечити, результативністю, однак мають значний потенціал. Вони відзначаються низькою лояльністю до організації, 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 ІТ-компанії; це група творців проблем, які внутрішньо зовсім мало мотивовані до будь-яких дій, хоча їх уміння в короткий відрізок часу (наприклад, у разі загрози звільнення) зібратися та продемонструвати значні результати в роботі спонукають менеджера 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 організації. Такі працівники є окремою групою, яка не несе ІТ-компанії 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 команді. Працівників цієї групи легко замінити, використовуючи штучний інтелект та машинне навчання.

Побудова матриці диференціації ІТ-персоналу на основі АВС-технології, надає можливість HR-менеджерам визначати внесок кожного працівника в реалізацію стратегії розвитку компанії.

***<u>Основні поняття</u>*:**

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

***<u>Питання для самоконтролю з теми 9</u>*:**

1. В чому полягає сутність АВС-технології?
2. Охарактеризуйте принцип Парето.
3. Опишіть етапи проведення диференціації ІТ-персоналу.
4. Назвіть можливі варіанти диференціації персоналу в результаті проведення АВС-аналізу.
5. Проілюструйте матрицю диференціації ІТ-персоналу.
6. Дайте детальну характеристику кожної групи працівників відповідно АВС-технології.
7. Спрогнозуйте програму кадрових заходів для кожної групи працівників за результатами диференціації ІТ-персоналу у форматі АВС-технології.
8. Наведіть приклади із практики HR-менеджменту вітчизняних і зарубіжних ІТ- компаній щодо використання АВС-технології.
9. Охарактеризуйте компетенції основних категорій технічного і нетехнічного персоналу ІТ-компанії.

Тема 10. Впровадження технології збереження людського капіталу в систему талант-менеджменту ІТ-компанії

З метою кращого розуміння теми слід виходити з трактування технології управління талантами як конкретного інструментарію та методів, які використовуються для реалізації стратегічних завдань талант-менеджменту. Це включає в себе використання інформаційних технологій, аналітичних інструментів, платформ для навчання та розвитку, систем оцінки продуктивності, програм для утримання талантів.

Питання теми передбачають характеристику кожної складової технології управління талантами:

1. Диференціація персоналу та визначення ключових співробітників.
2. Оцінка ризику звільнення ключових співробітників.
3. Моніторинг ринку праці.
4. Розробка програми управління талантами.
5. Проведення мотиваційних інтерв'ю.
6. Розробка індивідуальних планів розвитку і закріплення талантів.
7. Реалізація індивідуальних планів розвитку і закріплення талантів.

Формування узагальненої матриці диференціації персоналу дозволяє визначити конкретні орієнтири в системі HR-менеджменту: кого з працівників слід «закріплювати», у якій кількості і на яких посадах; які програми залучення розробляти; які компетентності доцільно розвивати.

РЕЗУЛЬТАТИ РОБОТИ			
Високі	3-UK, HC	2-HC	1-HP, P1
	Стабільні результати роботи на даній посаді залежать від розвитку потенціалу у найближчому майбутньому	Вносить серйозний вклад в роботу сьогодні, а також має необхідні навики для досягнення стабільних результатів у майбутньому	Самі цінні спеціалісти. Особливу увагу слід приділити розробці індивідуального плану закріплення
Середній	6-UK	5-UK	4-P
	Продовження роботи на даній посаді може стати проблематичним, якщо співробітник не буде розвивати необхідні навики	Цінний співробітник, який досягає необхідних результатів і буде надалі демонструвати їх на тому ж рівні	Можливо, будуть включені в список основних в найближчому майбутньому. Демонструють професійний ріст
Низькі	9-N2	8-N1	7-N
	Подальша робота на даній посаді знаходиться під питанням. Необхідний план по покращенню результатів роботи або перехід на іншу посаду. Кандидат на звільнення при скороченні	Можливо, працює на даній посаді недавно. Демонструє потенціал росту, проте поки що не виконує роботу на прийнятному рівні	Нещодавно призначений на посаду. Якість і результат роботи швидко покращується. Демонструє високий потенціал
	Низький	**Середній**	**Високий**

ПОТЕНЦІАЛ РОСТУ

Рисунок 10.1 – Зведена матриця диференціації ІТ-персоналу

Технологія управління талантами дозволяє виявити ключових співробітників шляхом оцінки кожного працівника за компетентностями, а також за наступними показниками: досягнуті результати; отримання премій та інших заохочень; мотивація співробітника; просування по службі за певний період часу; число поданих і впроваджених інновацій, вдало реалізованих нових ідей; здатність до навчання і швидкість навчання; вміння приймати рішення.

Особливу увагу в межах вивчення питань теми варто приділити такій компоненті, як залученість персоналу – це комплексний показник, який вимірює ступінь зацікавленості, лояльності та прихильності співробітників до своєї роботи, організації та її цілей. Це поняття стало особливо актуальним у сучасному талант-менеджменті під назвою енгейджмент (engagement - з англ. залучення).

На практиці заходи щодо управління залученістю здійснюються на основі крос-аналізу залученості 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 методу є дослідження команди на предмет узгодження таких показників як: ставлення до цілей та задач організації і задоволеність всіма умовами праці. Відповідно до одержаних даних, команда поділяється на 6 категорій (рис. 10.2).

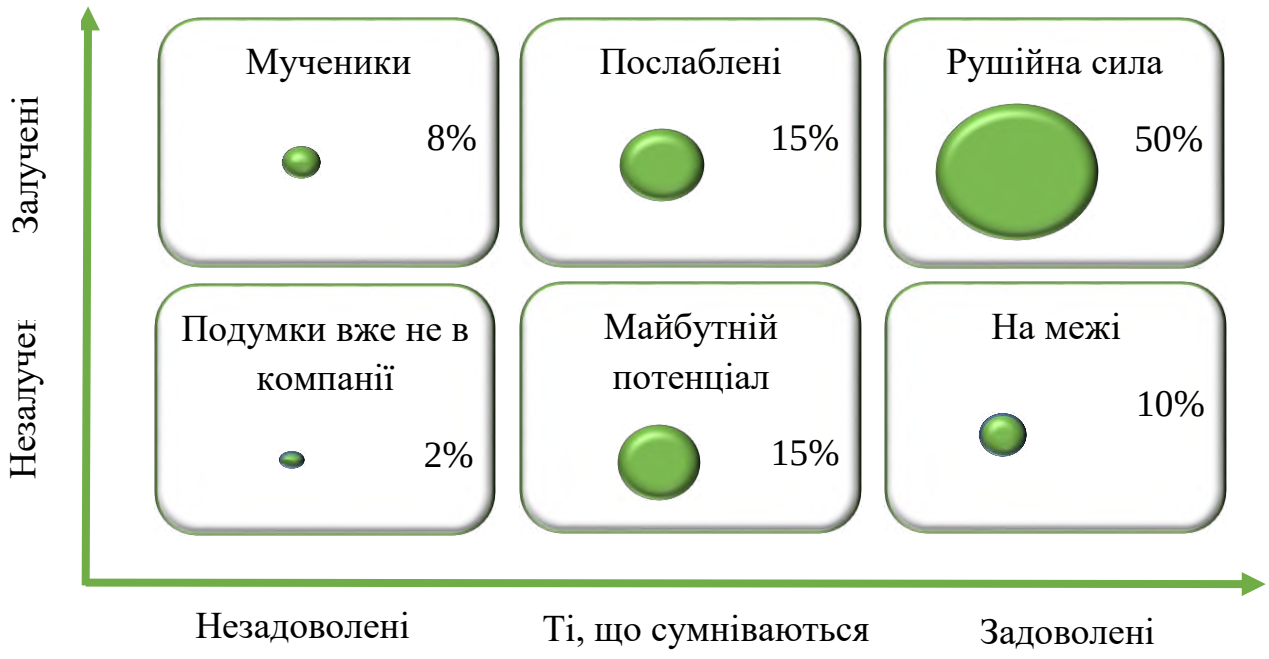

Рисунок 10.2 – Маршрутна карта залученості персоналу

В залежності від категорії формуються заходи щодо впровадження технології впливу на залученість персоналу.

Важливо чітко усвідомлювати переваги впровадження новітніх HR-технологій у практику управління талантами у сфері IT.

1. Покращена ефективність та точність.

Впровадження технологій, таких як аналітика даних та штучний інтелект,

дозволяє покращити ефективність процесів управління талантами, а також забезпечити більш точну інформацію при прийнятті управлінських рішень.

2. Забезпечення конкурентоспроможності.

Оптимізація процесів управління талантами дозволяє IT-компаніям залучати та утримувати найкращих співробітників, що забезпечує їм конкурентну перевагу на ринку.

3. Скорочення витрат.

Використання технологій дозволяє автоматизувати багато рутинних процесів, що призводить до зниження витрат на управління талантами і підвищує ефективність роботи.

4. Підвищення рівня залученості співробітників.

Використання інноваційних технологій може сприяти залученості співробітників до своєї роботи та розвитку, оскільки вони надають нові можливості для особистого та професійного зростання.

5. Забезпечення адаптації до змін.

Технології дозволяють IT-компаніям швидше адаптуватися до змін в економічних, соціальних та технологічних умовах, що забезпечує їх довгостроковий успіх.

Загалом, впровадження новітніх HR-технологій у практику управління талантами приносить значні переваги IT-компаніям, але водночас вимагає обізнаності, гнучкості та готовності до змін з боку керівництва та співробітників.

***Основні поняття*:**

управління талантами, категорії IT-персоналу, ранжування IT-персоналу, матриця диференціації персоналу, категорії залученості персоналу, технологія залученості персоналу, методика Q12, крос-аналіз залученості персоналу

***Питання для самоконтролю з теми 10*:**

1. Назвіть складові технології управління талантами.
2. Проілюструйте матрицю диференціації персоналу.
3. Наведіть приклади програми кадрових заходів в системі HR-менеджменту в контексті управління талантами.
4. Охарактеризуйте інноваційні технології рекрутингу та залучення талантів у сучасному талант-менеджменті.
5. Які технологічні інструменти можуть збільшити залученість персоналу та покращити їхню продуктивність?
6. Як HR-аналітика допомагає впливати на залученість персоналу та приймати обґрунтовані управлінські рішення?
7. В чому полягає використання гейміфікації в талант-менеджменті та які переваги це приносить?
8. Які новітні технології можуть сприяти залученню та збереженню талановитого IT-персоналу?
9. Яким чином соціальні мережі впливають на залученість персоналу та сприяють розвитку бренду роботодавця?
10. Які переваги та виклики пов’язані із використанням віртуальної

реальності у процесі навчання та розвитку співробітників?

11. Як інтерактивні інструменти та онлайн-курси сприяють підвищенню залученості персоналу у процесі навчання та розвитку?

12. Опишіть процес оцінки рівня залученості персоналу за методом Q12?

13. Дайте детальну характеристику категоріям персоналу за результатами крос-аналізу залученості персоналу.

14. В яких напрямках використання HR-аналітики можна досягти збалансованого складу персоналу та підвищити продуктивність роботи організації?

15. Які основні виклики можуть виникати при впровадженні новітніх HR-технологій у практику талант-менеджменту та як їх подолати?

Тема 11. Управління кадровою безпекою в ІТ-компанії

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.

Кадрову безпеку ІТ-компанії слід розглядати як комбінацію таких складових частин як безпека життєдіяльності, соціально-мотиваційна, професійна та антиконфліктна безпека (рис. 11.1).

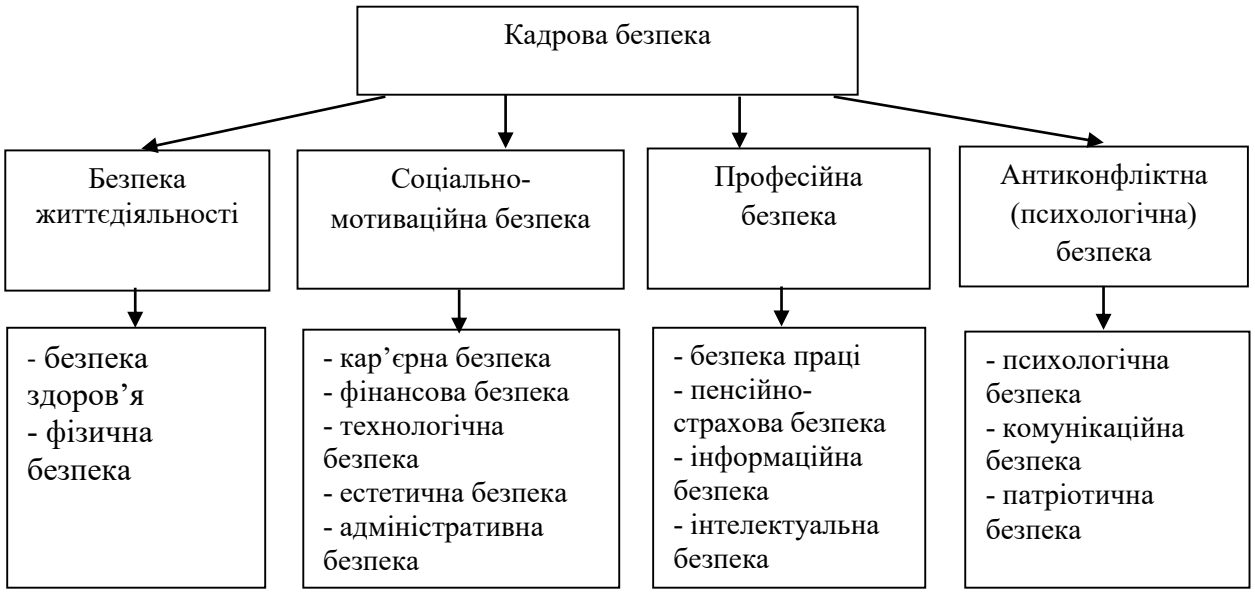

Рисунок 11.1 – Структура кадрової безпеки ІТ-компанії

Однією із поширених методик розрахунку рівня кадрової безпеки є методика визначення інтегрального індексу. 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:

$$I = \sum_{i-1}^{m} a_i \times z_i, \qquad (11.1)$$

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 11.1.

Таблиця 11.1 – Вагові коефіцієнти інтегрального індексу кадрової безпеки

(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

Продовження табл. 11.1

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.

***<u>Основні поняття</u>*:**

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

***<u>Питання для самоконтролю з теми 11</u>*:**

1. Розкрийте сутність кадрової безпеки.
2. Назвіть складові елементи кадрової безпеки ІТ-компанії.
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 в ІТ-компанії.

Тема 12. Місце оцінки персоналу в системі HR-менеджменту IT-компанії

Вивчення теми починається з розуміння мети проведення оцінки персоналу IT-компанії. Вона полягає 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 IT-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.

Сучасна практика оцінювання характеризується вражаючим переліком відповідних технологій оцінки. Їх вибір залежить від мети оцінки, параметрів дослідження, організаційної структури підприємства, змісту функцій персоналу та особливостей побудови системи HR-менеджменту. Технологічні підходи в системі функціональної оцінки формуються під впливом потреб вирішення практичних завдань і доповнюють один одного. Комбінування технологічних підходів за специфікою проведення функціональної оцінки та форматом вимірювання результатів представлено на рисунку 12.1.

Рисунок 12.1 – Технологічні підходи до функціональної оцінки IT-персоналу

На практиці, функціональна оцінка передбачає порівняння різних частин загальної роботи з управління персоналом. Це може включати якість і доступність працівників, місце розташування робочого місця, робочий час,

економічну ситуацію, посадові обов'язки і те, яку цінність додає та чи інша посада для ІТ-компанії. Ідея функціональної оцінки полягає в тому, що подібні роботи повинні винагороджуватися однаково. Така мета досягається за допомогою впровадження технологій ранжування, грейдування та персональної бальної оцінки.

В межах теми слід детально розглянути критерії оцінювання ІТ-персоналу:

- критерії оцінювання результатів роботи: ефективність, професійна майстерність, дотримання дедлайнів; 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 команди.

Сучасна практика оцінювання ІТ-персоналу має у своєму арсеналі значну кількість методів 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. Тестові завдання.
5. Метод алфавітно-числової шкали.
6. Технічне 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.

Важливим етапом є оцінка персональних якостей та перевірка того, наскільки кандидат підходить компанії з точки зору корпоративної культури та цінностей. На практиці гарно зарекомендували себе такі методи оцінки soft-skills, як: список запитань, спрямованих на розкриття поведінкових характеристик кандидата (Behavioral interview questions); ситуаційні задачі для оцінки реакції та поведінки кандидата; тести для оцінки особистісних характеристик (16 Personalities, Gallup StrengthsFinder); аналіз соціальних мереж шляхом перевірки профілів кандидата в соціальних мережах.

***Основні поняття*:**

оцінка IT-персоналу, мета оцінки, функції оцінки, методи оцінки, атестація, метод «360 градусів», «ассессмент-центр», метод ділових ігор, performance management, KPI, OKR, технічне інтерв'ю, код-рев'ю

***Питання для самоконтролю з теми 12*:**

1. Розкрийте сутність оцінки IT-персоналу.
2. Назвіть основні цілі оцінки IT-персоналу.
3. Охарактеризуйте критерії оцінки IT-персоналу.
4. Назвіть складові елементи системи оцінки персоналу IT-компанії.
5. Детально охарактеризуйте методи оцінки IT-персоналу.
6. Опишіть основні складові елементи та функції атестації.
7. Охарактеризуйте спільні та відмінні риси оцінювання персоналу за методикою KPI та OKR.
8. Визначте переваги та недоліки технологічних інструментів оцінка soft-skills та відповідності цінностям компанії.
9. Охарактеризуйте технологічні інструменти, які використовують IT-компанії для проведення технічних інтерв'ю.
10. Запропонуйте сучасні платформи для оцінки IT-персоналу за допомогою тестових і технічних завдань.

Тема 13. Напрями впровадження ефективної системи performance management в IT-компанії

Опанування питань теми слід почати з ставлення до системи Performance Management, як набору інструментів та процесів для оцінки, вимірювання та управління продуктивністю працівників. Performance Management включає систему постановки цілей та завдань, оцінки працівників, зворотного зв'язку та розробки планів розвитку. Система дозволяє зіставляти фактичну продуктивність з поставленими цілями та використовувати дані для ідентифікації потенційних проблем та траєкторій розвитку IT-працівників.

Система управління персоналом успішної IT-компанії побудована таким чином, що її визначальною складовою є надання працівникам можливостей розвивати професійні навички, необхідні їм у майбутньому. Подолання розриву між людським капіталом, яким компанія володіє сьогодні, і людським ресурсом, який буде потрібен в найближчому майбутньому – це запорука утримання міцних позицій у конкурентній боротьбі. Вирішити таке складне завдання допомагають ефективні технології управління розвитком IT-персоналу.

Традиційно організації передбачають певний бюджет на навчання та розвиток. 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 і використовується для розробки, управління та поширення навчальних онлайн-матеріалів із забезпеченням спільного доступу. До складу системи входять різного роду індивідуальні завдання, проєкти для роботи в командах та навчальні елементи, засновані як на змістовому компоненті, так і на комунікативному. 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 IT-персоналу та підвищення його ефективності.

Ефективність системи планування кар'єрного зростання персоналу забезпечується за рахунок впровадження технології управління талантами, основними цілями якої є: залучення в компанію професійних виконавців; забезпечення високого рівня лояльності та відданості персоналу; зацікавлення та збереження ключових співробітників. Технологія управління талантами, допомагає продемонструвати працівникам, як їхні амбіції можуть співпадати з майбутнім компанії, що сприяє залученню та утриманню найефективніших виконавців.

Значну увагу в межах теми варто приділити інтеграції performance management в систему мотивації IT-персоналу. Технологічні складові системи винагороди мають бути спрямовані на залучення, розвиток, мотивацію та утримання високопродуктивних працівників. Практичний досвід побудови системи винагород через компенсаційні та заохочувальні виплати демонструє, що винагорода – це більше, ніж просто гроші. Технологічні складові системи винагороди, як правило, є результатом корпоративних стосунків і мають психологічні наслідки. Винагорода – це не лише зарплата, але й можливості для професійного розвитку і кар'єрного росту, статус, визнання, сприятлива організаційна культура і баланс між роботою і особистим життям, який задовольняє всіх. Наприклад, доброзичливі колеги та змістовна робота також є винагородою для працівників.

Найбільш поширеними технологічними інструментами винагороди вважаються: базова заробітна плата, винагорода за результатами роботи, бонуси, статусність, гарантія зайнятості, сприятливе соціальне середовище, змістовна робота, конструктивний зворотній зв'язок, можливості професійного розвитку та кар'єрного росту. З метою посилення дієвості системи винагороди і ефективного впливу на IT-персонал використовується технологія внутрішнього маркетингу. Сутність даної технології полягає у формуванні, стимулюванні, координуванні та інтеграції персоналу з метою забезпечення задоволення споживача через процес взаємодії з мотивованим і клієнтоорієнтованим персоналом, який розуміє своє місце у досягненні стратегічної мети діяльності IT-компанії й працює з максимальною відданістю.

Технологічні складові системи винагороди формують ціннісну пропозицію роботодавця (Employer Value Proposition), як набір матеріальних і нематеріальних вигод, які компанія може запропонувати співробітнику в обмін на його компетенції. EVP (англ. employer-роботодавець, value-цінність, proposition-пропозиція) є базовою складовою технології залучення потрібних кандидатів на відповідну посаду в компанію (рис. 13.1).

Рисунок 13.1 – Технологічні складові ціннісної пропозиції роботодавця EVP

***<u>Основні поняття</u>*:**

performance management, конкурентоспроможність персоналу, професійна кар'єра, професійний розвиток, компетенція, компетентність, кваліфікація, тренінг, коучінг, менторство, LMS-технологія, E-Learning Management System, ціннісна пропозиція роботодавця (Employer Value Proposition)

***<u>Питання для самоконтролю з теми 13</u>*:**

1. Розкрийте сутність системи performance management в IT-компанії.
2. Назвіть складові елементи системи професійного розвитку IT-персоналу.
3. Дайте детальну характеристику найбільш ефективним тренінговим методам формування компетенцій IT-персоналу.
4. Охарактеризуйте етапи професійного розвитку IT-персоналу.
5. З якою метою впроваджуються LMS-технології?
6. Оберіть найефективніші, на Вашу думку, технології професійного розвитку IT-персоналу. Обґрунтуйте Ваш вибір.
7. Охарактеризуйте технологічні складові ціннісної пропозиції роботодавця.
8. Обґрунтуйте вибір інноваційних підходів до управління розвитком IT-команд.
9. Розкрийте сутність механізму інтеграції performance management в систему мотивації IT-персоналу.
10. Оберіть найефективніші, на Вашу думку, технологічні інструменти винагороди IT-персоналу. Обґрунтуйте Ваш вибір.

Тема 14. Впровадження wellbeing-програм в систему управління IT-персоналом в умовах форс-мажору

Сьогодення вимагає приділяти особливу увагу таким основним напрямам технології соціокультурного різноманіття (Diversity&Inclusion), як розвиток і турбота про таланти, принципи гендерної рівності під час прийому на роботу, можливість обіймати керівні посади на однакових засадах для жінок і чоловіків, принципи антиейджизму, підтримка власних освітніх програм як турбота про збереження і нарощування людського капіталу країни.

В умовах форс-мажорних викликів вітчизняним IT-компаніям слід сфокусувати увагу на технології DEI (diversity, equity and inclusion – різноманітність, справедливість та залучення). Такий підхід вимагає креативних змін технології адаптації персоналу у напрямку перегляду політики найму та підтримки справедливого підбору співробітників без упередженості та забобонів, а також створення інклюзивної та рівноправної корпоративної культури, в якій враховано інтереси всіх людей, незалежно від їхнього походження, статі, віку тощо.

Перевага епохи гібридної роботи полягає в тому, що фізична відстань, яка не є критичною, дає компаніям більший доступ до більш кваліфікованих і різноманітних талантів. Проте різноманітності, рівності та інклюзивності недостатньо для створення робочого середовища, яке допомагає людям отримати максимальну віддачу від себе і відповідає новій філософії роботи. Належність до роботи залишається поруч із DEI і формує DEI&B - diversity, equity, inclusion and belonging. Працівники більше не сприймають роботу як таку, що приносить лише винагороду - фокус більше змістився на мету, досягнення та благополуччя.

Складові компоненти моделі DEI&B «різноманітності, рівності, інклюзії та приналежності» проілюстровані на рис. 14.1.

Рисунок 14.1 – Складові компоненти моделі DEI&B

Сучасні вектори технології DEI&B акцентують увагу на залученості персоналу через стратегію двосторонньої комунікації та створення сприятливого робочого середовища.

Особливої уваги в межах теми потребують питання управління оздоровленням співробітників з акцентом на психічне здоров'я. Wellness-менеджмент співробітників є одним з останніх трендів в HR-технологіях. Якщо в минулих умовах well-being програми були просто трендом, то зараз вони фактично мають стати обов'язковою складовою IT-компаній, які піклуються про майбутнє свого бізнесу. В умовах пандемії, локдауну, постійної загрози життю з причин воєнного стану, вимушеної віддаленої роботи компанії зіштовхнулися з додатковими викликами: стан стресу, виснаження і невизначеності, перехід життя з офлайн в онлайн, щоденні зміни в світі та інформаційна перевантаженість, work from home – багато компаній почали фокусуватися на концепції well-being. Це не тільки покращує здоров'я та добробут співробітників, але також дозволяє встановлювати реалістичні очікування з точки зору продуктивності та збільшує шанси на досягнення успіху в бізнесі. Управління психічним і фізичним самопочуттям співробітників часто досягається за рахунок використання ще одного з провідних трендів HR-технологій - гейміфікації. Платформа управління персоналом може включати певні етапи у досягненнях, які можуть спонукати людей робити перерви, займатися фізичними вправами та

давати відгуки про своє благополуччя.

***<u>Основні поняття</u>*:**

DEIB (Deiversity, Equity, Inclusion & Belonging), wellbeing-програми, wellness-менеджмент, умови форс-мажору, ментальне здоров'я, гейміфікація

***<u>Питання для самоконтролю з теми 14</u>*:**

1. Охарактеризуйте особливості впровадження wellbeing-програм в систему управління IT-персоналом.
2. Визначте сутність wellness-менеджменту.
3. Охарактеризуйте програму кадрових заходів у контексті wellness-менеджменту.
4. Опишіть специфіку умов форс-мажору.
5. Охарактеризуйте вплив умов форс-мажору на систему HR-менеджменту IT- компаній.
6. Визначте складові компоненти моделі DEI&B.
7. Наведіть приклади успішного впровадження моделі DEI&B в практику вітчизняних і зарубіжних IT-компаній.
8. Охарактеризуйте основні напрямки технології соціокультурного різноманіття в IT- компаніях.
9. Визначте напрямки використання HR-технології гейміфікації у контексті управління психічним і фізичним самопочуттям співробітників.

Тема 15. Соціально-психологічні аспекти управління збереженням людського капіталу

При вивченні теми необхідно виходити із сучасного розуміння, що HR-менеджер відіграє важливу роль у створенні та впровадженні правил охорони здоров'я та безпеки персоналу. Останнім часом технології кадрової безпеки набувають все більшої актуальності, тому закріплення гарантій безпечних і сприятливих умов праці у корпоративній культурі IT-компанії перетворюється в одну із провідних технологій HR-менеджменту.

Пріоритетними стали технології адаптації співробітників в умовах реальної загрози. 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 психологічна адаптація персоналу. Система управління персоналом має створити технологічні можливості швидко та адекватно змінювати умови праці, пристосовувати режим робочого дня відповідно графіку відключень електроенергії, 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 межах психологічної адаптації головною вимогою є «екологічна» комунікація з працівниками. Необхідно передбачити, що тривале перебування в режимі самоізоляції, а особливо воєнного стану, додають стресу. Послідовна і впевнена комунікація та взаємодія з працівниками допоможе зміцнити організацію, посилити її культуру. Слід подбати про джерела новин в офісі. Дезінформація у ЗМІ спричиняє особливі виклики для організацій. Топ-менеджери повинні стати джерелом точної, своєчасної та надійної інформації для своїх працівників, поширювати серед співробітників актуальну інформацію та порад з попередження негативних наслідків. Вчасним є створення для працівників внутрішнього каналу комунікації з можливістю повідомляти про те, що вони спостерігають та відчувають, щоб забезпечити якомога більше живого спілкування як альтернативу соціальним медіа. Водночас ефективна програма моніторингу соцмереж може допомогти виявити нагальні питання, які впливають на ваших клієнтів, ринки та виробничі регіони.

У форматі корпоративного комплаєнсу першочергового значення набувають наступні заходи: внесення змін у корпоративні традиції, ритуали та звичаї; розробка чітких правил дотримання соціальної дистанції та обов’язків для співробітників, які перебувають у зоні ризику; запровадження гнучкого графіку довготривалого режиму віддаленої та можливостей дистанційної роботи.

Під час адаптації у форс-мажорних обставинах особливого контексту набувають питання убезпечення IT-персоналу: впровадження програм медичного страхування, перегляд політики лікарняних, розробка програм пенсійного забезпечення та соціального захисту, впровадження програм збереження робочого місця та гарантії зайнятості.

Важливим етапом є мотиваційна підтримка. Складовими елементами такої адаптації є:

− впровадження системи цілепокладання (OKR) та швидкої координації, яка допомагає окреслити орієнтири в ситуації форс-мажорних обставин;

− використання інструменту all-hands-meeting - звіт менеджерів про реальний стан, обговорення цілей і результатів;

− зворотний зв’язок з кожним співробітником через особисті зустрічі для обговорення досягнень, планів на перспективу, задоволеність (незадоволеність) поточним функціоналом;

− прорахунок можливих сценаріїв тимчасового скорочення персоналу (впровадження неоплачуваних відпусток, скорочений робочий день/тиждень).

Особисте благополуччя – це підтримка працівників, коли справи йдуть не так, як планувалося. Проблеми на робочому місці та за його межами можуть негативно вплинути на ефективність, залученість та продуктивність працівників. Це, в свою чергу, шкодить прибутку компанії. Покликання HR-менеджера полягає в тому, щоб допомагати і піклуватися про працівників, коли вони стикаються з особистими проблемами. Технологія забезпечення та підтримки гармонійного особистого самопочуття має працювати як на рівні індивідуального спілкування з працівниками, так і на рівні комунікації між командами та компаніями. Наприклад, компанія може запропонувати кадрову програму працівникам, за допомогою якої кожен, хто має проблеми з психічним

здоров'ям, може отримати анонімну безкоштовну консультацію з психологом. На рівні всієї організації компанія може провести день інформування про психічне здоров'я.

Якщо в минулих умовах well-being програми були просто трендом, то зараз вони фактично мають стати обов'язковою складовою компаній, які піклуються про майбутнє свого бізнесу. Визначальною характеристикою HR-менеджера в умовах форс-мажору має стати розвинена емпатія. Ця якість полягає в умінні поставити себе на місце іншої людини і побачити ситуацію з її точки зору.

Розвинена емпатія проявляється в умінні:

− слухати і чути співробітників;

− виявляти потреби та корегувати персональну мотивацію;

− своєчасно визнавати досягнення співробітника (як у контексті роботи, так і на рівні особистості).

В умовах форс-мажору HR-менеджер має виконувати функцію своєрідного фасилітатора («to facilitate» - полегшувати, спрощувати) – людини, яка полегшує групову комунікацію та адаптацію.

Отже, кадрова служба IT-компанії 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 персоналу.

***Основні поняття*:**

well-being програми, корпоративний комплаєнс, фасилітатор, емпатія, ефективна комунікація, сприятливий мотиваційний клімат, особисте благополуччя, убезпечення IT-персоналу

***Питання для самоконтролю з теми 15*:**

1. Опишіть складові елементи механізму створення сприятливого мотиваційного клімату в IT-компанії.
2. Охарактеризуйте соціально-психологічні аспекти управління збереженням людського капіталу.
3. Назвіть соціально-психологічні фактори ефективної поведінки IT-персоналу.
4. Наведіть приклади ефективної комунікації в системі HR-менеджменту IT-компанії.
5. Розкрийте поняття корпоративного комплаєнсу в IT-компанії.
6. Охарактеризуйте етапи адаптації IT-персоналу в умовах форс-мажору.

Тема 16. Інструменти прийняття ефективних управлінських рішень в системі HR-менеджменту IT-компаній

З метою продуктивного сприйняття матеріалу теми слід усвідомити, що в своїй практичній діяльності HR-менеджери постійно мають справу із використанням методів 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 випадкових 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. Характеристика методів креативного пошуку ефективних управлінських рішень в системі HR-менеджменту IT-компаній наведена на рис. 16.1.

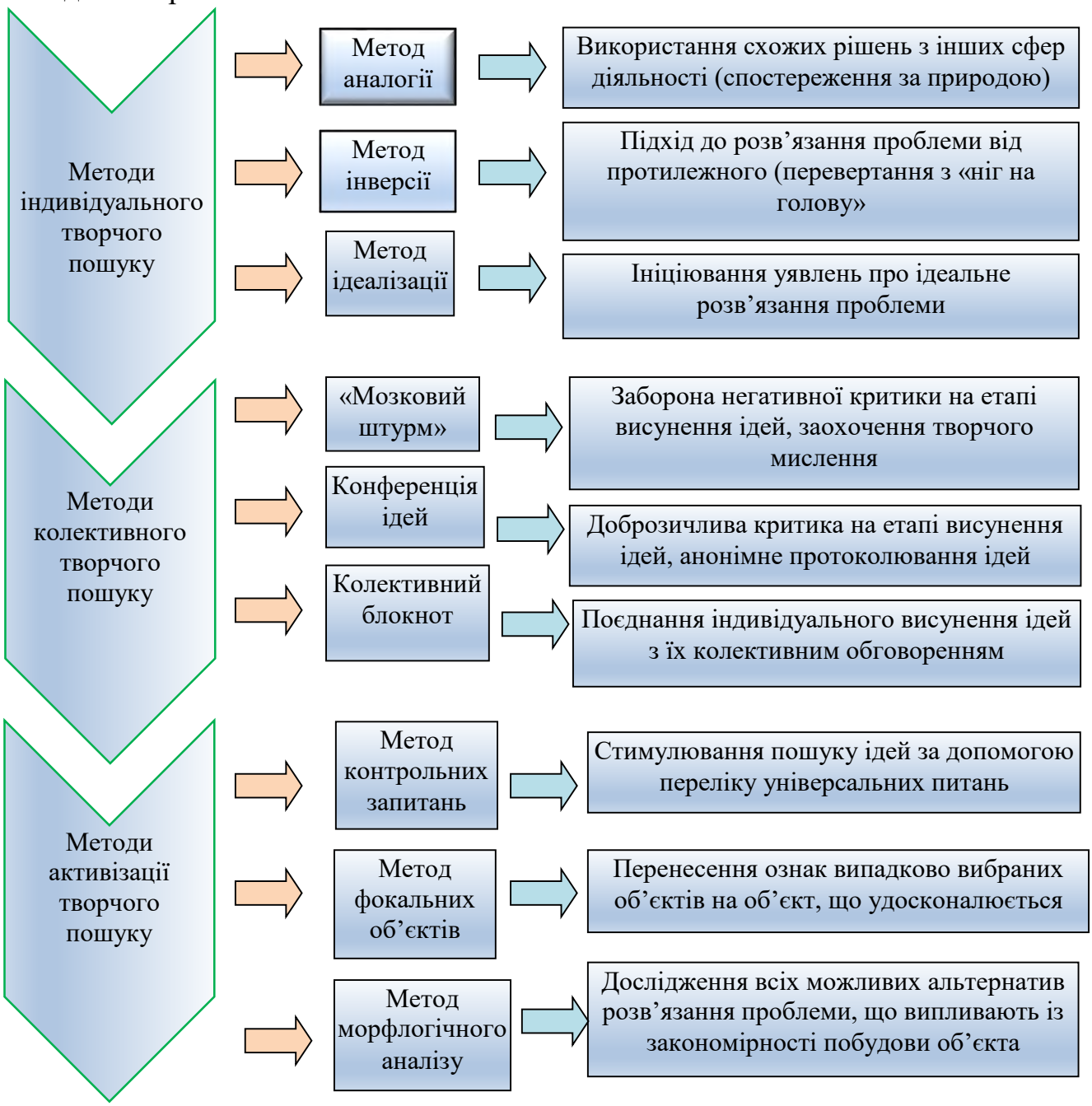

Рисунок 16.1 – Класифікація методів креативного пошуку управлінських рішень в системі HR-менеджменту IT-компаній

1. Методи індивідуального творчого пошуку (аналогії, інверсії, ідеалізації).

2. Методи колективного творчого пошуку («мозковий штурм», конференція ідей, метод колективного блокноту).

Методи активізації творчого пошуку (метод контрольних запитань, метод фокальних об'єктів, метод морфологічного аналізу).

Описані інструменти 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:

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), іншими словами -

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.

В умовах форс-мажору та невизначеності процес прийняття рішень вимагає гнучкості, швидкості реагування та глибокого розуміння впливу кризових ситуацій на систему HR-менеджменту. З цією метою відомі міжнародні та українські IT-компанії успішно впроваджують інтелектуальний аналіз даних у свою діяльність, що допомагає їм впроваджувати ефективні рішення щодо управління персоналом, виявлення талантів, забезпечення задоволеності працівників та покращення результативності. Використання інноваційних технологій дозволяє компаніям нівелювати негативний вплив форс-мажорних обставин, посилювати свою конкурентоспроможність на ринку праці, залучати та зберігати талановитих виконавців.

***<u>Основні поняття</u>*:**

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

***<u>Питання для самоконтролю з теми 16</u>*:**

1. Визначте критерії вибору методів креативного пошуку ефективних управлінських рішень в IT-сфері?
2. За якими етапами проводиться дослідження людських ресурсів на підприємстві?
3. Охарактеризуйте прийоми вирішення проблемних ситуацій в системі управління персоналом IT-компанії.
4. Дайте характеристику формам психологічної інерції.
5. Назвіть методи розвитку креативного уявлення.
6. Охарактеризуйте методи творчого пошуку в системі HR-менеджменту IT-компаній.
7. Назвіть інструменти подолання психологічної інерції та когнітивних упереджень IT-персоналу.
8. Назвіть інструменти подолання когнітивних упереджень IT-персоналу.
9. Розробіть сценарій проведення хакатону.
10. Охарактеризуйте особливості ухвалення ефективних HR-рішень в умовах невизначеності.

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 та цілей діяльності організації, 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. Як називається інструмент аналітики в HR-менеджменті, за допомогою якого здійснюється процес виявлення патернів, залежностей та нових інсайтів з великих обсягів даних:
а) Human Resource Information System - HRIS;
б) Employee Performance Management - EPM;
в) Applicant Tracking System - ATS;
г) Data Mining;
д) Pulse Surveys.

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. Що характеризує показник eNPS (Employee Net Promoter Score):
а) наявний рівень технологічної зрілості організації;
б) 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 проєкти і керувати ними таким чином, щоб це максимально ефективно підтримувало досягнення стратегічних цілей компанії;
д) індекс лояльності працівників.

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. Корпоративна політика, що ґрунтується на створені інклюзивної і рівноправної культури, яка враховує інтереси всіх людей, незалежно від їхнього походження, статі, віку:
а) wellness менеджмент;
б) well-being політика;
в) технології DEI&B;
г) Employer Value Proposition;
д) CRM-система.

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. Модель зрілості Г. Керцнера – PMMM (Project Management Maturity Model) створена з метою:
а) активізації інструментів бенчмаркінгу для забезпечення конкурентних переваг на основі порівняння ефективності управління проєктами організації з ефективністю світових лідерів;
б) кількісної оцінки зрілості управління проєктами;
в) надання чіткої дорожньої карти найкращих практик, якою організації керуються для оцінки ефективності в різноаспектних бізнес-процесах, визначення пріоритетів розвитку та досягнення показових бізнес-результатів;
г) діагностики рівнів зрілості груп процесів управління проєктами у розрізі галузей знань та за етапами проєктного управління;
д) створення програмного забезпечення та еволюційної моделі розвитку спроможності компанії розробляти якісне програмне забезпечення.

33. Яка модель оцінки зрілості організації передбачає кількісну діагностику рівнів зрілості груп процесів управління проєктами у розрізі галузей знань та за етапами проєктного управління:
а) модель Інституту Карнегі Меллона США – CMMI (Capability Maturity Model Integration);
б) модель зрілості організаційного управління проектами – OPM3 (Organizational Project Management Maturity Model);
в) модель Каліфорнійського університету Берклі – PM Maturity (Project Management Maturity);
г) модель зрілості Г. Керцнера – PMMM (Project Management Maturity Model)
д) Модель Міністерства державної торгівлі Великобританії – P3M3 (Portfolio, Programme and Project Management Maturity Model).

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

35. HR-метрика, яка дозволяє виміряти співвідношення позитивних відгуків про нашу організацію до негативних називається:
а) метрика рекрутингу;
б) метрика професійного розвитку працівників;
в) метрика утримання персоналу;
г) метрика залученості персоналу;
д) метрика ефективності.

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. 4. Якщо середньорічна чисельність персоналу становила 1450 осіб, чисельність персоналу прийнятого на роботу – 60 осіб, чисельність звільненого персоналу – 125 осіб, то коефіцієнт обороту з прийняття складає:
а) 0,04
б) 0,07
в) 0,01
г) 0,09

д) 0,12

38. Ключові показники ефективності, конкретні пункти, які використовують для вимірювання продуктивності кожного окремого працівника та внеску в досягнення кінцевого результату компанії:
а) рівень залученості персоналу;
б) рівень технологічної зрілості організації;
в) індекс готовності персоналу до інновацій;
г) Key Performance Indicators – KPI;
д) Objectives and Key Results - OKR.

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. Концепція, яка підтримує здоровий розподіл пріоритетів між роботою та особистим життям називається:
а) wellness менеджмент;
б) well-being теорія;
в) work-life balance;
г) Employer Value Proposition;
д) CRM-система.

45. Аутстаффінг:
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.

46. Технологія тимчасового або строкового залучення персоналу, тобто передавання працівників зі штату кадрової агенції клієнту на тривалий термін із попереднім їхнім підбором і навчанням:
а) лізинг персоналу;
б) аутстаффінг;
в) аутсорсинг;
г) хедхантинг
д) скринінг.

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. Технологія соціально-психологічного розвитку особистості за допомогою консультування та спілкування:
а) менторство;
б) wellness-менеджмент;
в) коучінг;
г) рекрутинг;
д) мобінг.

49. Набір матеріальних і нематеріальних заохочень, які компанія може запропонувати співробітникові/кандидату в обмін на його компетентності:
а) корпоративний комплаєнс;
б) wellness-менеджмент;
в) EVP;
г) work-life balance;
д) performance management.

50. Технологія цілеспрямованого пошуку, а також подальшого залучення до роботи найбільш перспективних і цінних за рівнем професіоналізму фахівців:
а) лізинг персоналу;
б) аутстаффінг;
в) аутсорсинг;
г) хедхантинг;
д) скринінг.

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. 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

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

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

12. Семикіна М. В., Дудко С.В., Гуменюк О.С. Мотиваційний механізм професійного розвитку працівників в контексті підвищення якості трудового життя. Вісник ЧНУ ім. Б. Хмельницького. Економічні науки, 2021. Вип. 1. С. 35-48. http://econom-ejournal.cdu.edu.ua/article/view/4209

13. Семикіна М.В., Савеленко Г.В., Костишина А.І. Цифровізація економіки та зайнятості в умовах руху України до ЄС. Вісник ЧНУ ім Б.Хмельницького. 2022. Т.26. №3-4. С.12-12 http: https://econom-ejournal.cdu.edu.ua/issue/view/356

14. Семикіна М.В., Сікорака В.І., Сікорака І.О. Інноваційні зміни у змісті праці та зайнятості в умовах діджиталізації та руху в ЄС. Науковий вісник Льотної академії. Серія: економіка, менеджмент та право: збірник наукових праць. 2023. Вип.8. С. 29-40. https: https://fmnzb.sfa.org.ua/wp-

content/uploads/2023/06/5.pdf

15. 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.

16. 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. URL: https://dspace.kntu.kr.ua/handle/123456789/12269

17. Bersin, J. (2021). *Insights on Work, Talent, Learning, Leadership, and HR Technology*. JOSH BERSIN. URL: https://joshbersin.com/page/7/

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

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

20. 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

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

22. 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

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

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

25. 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 2022 р.

26. Top Ten HR Trends For The 2022 Workplace. URL: https://www.forbes.com/sites/jeannemeister/2022/01/05/top-ten-hr-trends-for-the-2022-workplace/?sh=397690203006

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. Лопушняк Г., Миляник Р. Вплив цифрових технологій на формування компетенцій управлінського персоналу. Інвестиції: практика та досвід. 2019. Вип. 24. С. 10–16.

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

7. 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

8. 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

9. 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

10. 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.

11. 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=

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

13. 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

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

15. 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

16. Manuti, A., & de Palma, P. D. (2017). How to Develop Digital HRM Practices in the Cognitive Technology Era: Evidences from a Case Study. Digital HR, 67–79. URL: https://doi.org/10.1007/978-3-319-60210-3_5

17. 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/

18. 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.

19. Sochinska-Sybirtseva I. M. Assessment of China's macro-readiness for integrated innovative management technologies employment. Economics. Ecology. Socium. Vol. 7 No. 4. 2023. P. 40-53.

20. 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

21. Tomas Chamorro-Premuzic. The Talent Delusion: Why Data, Not Intuition, Is Key to Unlocking Human Potential, Little Brown Book. London, 2017. 304 p.

22. UN Competency Development - a Practical Guide. *Office of Human Resource Management Department of Management United Nations*. URL: https://cupdf.com/document/united-nations-competency-development-a-practical-guide.html?page=1

23. United Nations. Competencies for Future. URL: https://careers.un.org/lbw/attachments/competencies_booklet_en.pdf

24. Waddill, D. (2020). Leading with Technology: Digital HR Strategy. SHRM Executive Network Blog. URL: https://blog.shrm.org/executive/blogpost/Leading-with-Technology-Digital-HR-Strategy

Посилання на ресурси неформальної освіти:

1. Genesis IT school. URL:https://www.academy.gen.tech/it-school
2. Створення та розвиток IT-продуктів. URL: https://www.genesis-for-univ.com/product-course
3. Менеджмент у продуктовому IT. URL: https://www.genesis-for-univ.com/management-course
4. Співпраця освіти та бізнесу: Uni-Biz Bridge від UGEN. URL: https://www.ugen.agency/career-events-ugen
5. SoftServe academy. URL: https://career.softserveinc.com/uk-ua/learning-and-certification

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&B – (Diversity, Equity, Inclusion and Belonging	(англ. diversity-різноманітність, equity-неупередженість, inclusion-включення, belonging-приналежність). 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.