

І. СОЧИНСЬКА-СИБІРЦЕВА
О. СТОРОЖУК
А. ДОРЕНСЬКА

НОВІТНІ ТЕХНОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

НАВЧАЛЬНИЙ
ПОСІБНИК

2023

Міністерство освіти і науки України

Центральноукраїнський національний технічний університет

І. М. Сочинська-Сибірцева, О. В. Сторожук, А. О. Доренська

**НОВІТНІ ТЕХНОЛОГІЇ
УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ**
Навчальний посібник

Кропивницький

2023

УДК 005.95/.96(072)

Рекомендовано до друку Вченою Радою Центральноукраїнського
національного технічного університету
(Протокол 1 від 02.10. 23 р.)

Рецензенти:

Шаульська Лариса Володимирівна - професор кафедри економіки підприємства
Київського Національного Університету імені Тараса Шевченка,
доктор економічних наук

Лутай Лариса Анатоліївна - професор кафедри маркетингу, менеджменту та
управління бізнесом Уманського державного педагогічний
університету імені Павла Тичини, доктор економічних наук

Оксана Бажанова - експертка з трансформації та побудови ефективних HR-
систем, методолог з дизайну бізнес процесів

Новітні технології управління персоналом: навч. посіб. / І. М. Сочинська-
Сибірцева, О. В. Сторожук, А. О. Доренська. – Кропивницький : ЦНТУ, 2023. –
278 с.

У навчальному посібнику розкрито питання сучасних HR-технологій: архітектури побудови HR-технологій, побудови колективу та формування команд, навчальних персонал-технологій, технологій талант-менеджменту, технологій найму та відбору, HR-метрик, аналітики та оцінки, персонал-технологій контролю праці та стимулювання, технологій підвищення ефективності праці, використання цифрових технологій в управлінні персоналом, використання HR-технологій в умовах форс-мажору, сучасних трансформацій технологій управління персоналом.

УДК 005.95/.96(072)

ЗМІСТ

ВСТУП.....	8
РОЗДІЛ 1. АРХІТЕКТУРНА ПОБУДОВА HR-ТЕХНОЛОГІЙ	10
ТЕМА 1: СУЧАСНІ ТРАНСФОРМАЦІЇ ТЕХНОЛОГІЙ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ	11
1.1. Характеристика новітніх технологій управління персоналом	11
1.2. Особливості архітектурної побудови технологій управління персоналом..	13
1.3. Начасні вектори змін у впровадженні HR-технологій	23
<i>Питання для самоконтролю з теми 1:</i>	<i>26</i>
<i>Список використаних та рекомендованих для опрацювання джерел до теми 1:</i>	<i>26</i>
<i>Кейси з начасних HR-практик</i>	<i>27</i>
ТЕМА 2: ТЕХНОЛОГІЧНА ЗРІЛОСТЬ ОРГАНІЗАЦІЇ ЯК ІНСТРУМЕНТ ВИБОРУ ЕФЕКТИВНОЇ ТЕХНОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ	28
2.1. Показники оцінки рівня технологічної зрілості організації	28
2.2. Сучасні моделі оцінки рівня технологічної зрілості організації.....	34
2.3. Пріоритетність HR-технологій в умовах форс-мажору	37
<i>Питання для самоконтролю з теми 2:</i>	<i>41</i>
<i>Список використаних та рекомендованих для опрацювання джерел до теми 2:</i>	<i>41</i>
<i>Кейси з начасних HR-практик</i>	<i>42</i>
ТЕМА 3: ВИКОРИСТАННЯ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ	43
3.1. Передумови та наслідки діджиталізації HR-менеджменту.....	43
3.2. Досвід впровадження цифрових технологій в практику діяльності успішних компаній.....	46
3.3. Перспективні технологічні перетворення в системі управління персоналом у напрямку цифровізації	51
<i>Питання для самоконтролю з теми 3:</i>	<i>56</i>
<i>Список використаних та рекомендованих для опрацювання джерел до теми 3:</i>	<i>56</i>
<i>Кейси з начасних HR-практик</i>	<i>57</i>

РОЗДІЛ 2. ТЕХНОЛОГІЇ ПОБУДОВИ КОЛЕКТИВУ ТА КОМАНДОУТВОРЕННЯ.....	58
ТЕМА 4: ПЕРСОНАЛ-ТЕХНОЛОГІЇ ПІДБОРУ ТА НАЙМУ ПЕРСОНАЛУ	59
4.1. Технології підбіру та найму персоналу підприємства	59
4.2. Внутрішній маркетинг персоналу	67
4.3. Персонал-технології позикової праці.....	73
<i>Питання для самоконтролю з теми 4:</i>	<i>80</i>
<i>Список використаних та рекомендованих для опрацювання джерел до теми 4:</i>	<i>81</i>
<i>Кейси з часних HR-практик</i>	<i>82</i>
ТЕМА 5: НАВЧАЛЬНІ ПЕРСОНАЛ-ТЕХНОЛОГІЇ.....	83
5.1. Сутність навчальних персонал-технології.....	83
5.2. Сучасні форми навчання та самонавчання	89
5.3. Коучинг та менторство як управління талантами та лідерством	101
<i>Питання для самоконтролю з теми 5:</i>	<i>107</i>
<i>Список використаних та рекомендованих для опрацювання джерел до теми 5:</i>	<i>107</i>
<i>Кейси з часних HR-практик</i>	<i>109</i>
ТЕМА 6: СУЧАСНІ ТЕХНОЛОГІЇ КОМАНДОУТВОРЕННЯ.....	110
6.1. Колектив, група, команда та фактори ефективної побудови.....	110
6.2. Технології побудови ефективних команд.....	119
6.3. Тімблдінг як технологія розвитку команд.....	128
<i>Питання для самоконтролю з теми 6:</i>	<i>132</i>
<i>Список використаних та рекомендованих для опрацювання джерел до теми 6:</i>	<i>133</i>
<i>Кейси з часних HR-практик</i>	<i>134</i>
РОЗДІЛ 3. ТЕХНОЛОГІЧНІ ПІДХОДИ ДО АНАЛІТИКИ В HR-МЕНЕДЖМЕНТІ	135
ТЕМА 7: ТЕХНОЛОГІЧНІ ІНСТРУМЕНТИ АНАЛІТИКИ В HR-МЕНЕДЖМЕНТІ	136
7.1. Завдання аналітики в системі управління персоналом	136

7.2. Методи та інструменти аналітики в HR-менеджменті	139
7.3. Бізнес-аналітика та інтелектуальний аналіз даних в системі HR-менеджменту	144
<i>Питання для самоконтролю з теми 7:</i>	<i>150</i>
<i>Список використаних та рекомендованих для опрацювання джерел до теми 7:</i>	<i>150</i>
<i>Кейси з часних HR-практик</i>	<i>151</i>
ТЕМА 8: HR-МЕТРИКИ: МЕТОДИ ВИМІРЮВАННЯ ТА НАПРЯМИ ВИКОРИСТАННЯ	152
8.1. Визначення HR метрик та їх зв'язок із стратегічними цілями організації.....	152
8.2. Ключові HR метрики та їх вимірювання	155
8.3. Використання HR метрик для оцінки ефективності персоналу	160
<i>Питання для самоконтролю з теми 8:</i>	<i>163</i>
<i>Список використаних та рекомендованих для опрацювання джерел до теми 8:</i>	<i>163</i>
<i>Кейси з часних HR-практик</i>	<i>164</i>
ТЕМА 9: НОВІТНІ ТЕХНОЛОГІЇ ТАЛАНТ-МЕНЕДЖМЕНТУ	165
9.1. Інноваційні підходи до управління талантами.....	165
9.2. Технологічні інструменти впливу на залученість персоналу	172
9.3. Виклики та перспективи впровадження новітніх HR-технологій у практику талант-менеджменту	177
<i>Питання для самоконтролю з теми 9:</i>	<i>180</i>
<i>Список використаних та рекомендованих для опрацювання джерел до теми 9:.....</i>	<i>181</i>
<i>Кейси з часних HR-практик</i>	<i>181</i>
РОЗДІЛ 4. ТЕХНОЛОГІЇ ОЦІНКИ ПЕРСОНАЛУ	182
ТЕМА 10: PERFORMANCE MANAGEMENT ЯК ТЕХНОЛОГІЯ ПІДВИЩЕННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПЕРСОНАЛУ ...	183
10.1. Сутність та особливості технології управління персоналом Performance Management	183
10.2. Планування і моніторинг результатів у технології управління персоналом Performance Management.....	188

10.3. Оцінка, зворотний зв'язок і розвиток у контексті технології управління персоналом Performance Management	192
<i>Питання для самоконтролю з теми 10:</i>	196
<i>Список використаних та рекомендованих для опрацювання джерел до теми 10:</i>	197
<i>Кейси з часних HR-практик</i>	199

ТЕМА 11: ТЕХНОЛОГІЯ ASSESSMENT CENTER ТА ЇЇ ЗАСТОСУВАННЯ В ОЦІНЦІ ДІЯЛЬНОСТІ ПРАЦІВНИКІВ..... 200

11.1. Особливості та переваги технології управління персоналом Assessment Center.....	200
11.2. Вимірювання потенціалу персоналу до розвитку компетенцій в технології ASSESSMENT CENTER.....	203
11.3. Складання звіту про результати оцінювання персоналу в технології ASSESSMENT CENTER.....	206
<i>Питання для самоконтролю з теми 11:</i>	210
<i>Список використаних та рекомендованих для опрацювання джерел до теми 11:</i>	211
<i>Кейси з часних HR-практик</i>	212

ТЕМА 12: ТЕХНОЛОГІЯ ОЦІНЮВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПРАЦІВНИКІВ ЗА МЕТОДОМ НАУ GROUP..... 213

12.1. Сутність та особливості оцінювання діяльності працівників за методом Нау Group	213
12.2. Передумови, переваги та недоліки запровадження технології оцінювання діяльності працівників за методом Нау Group	215
12.3. Впровадження грейдування за методом Нау Group	217
<i>Питання для самоконтролю з теми 12:</i>	221
<i>Список використаних та рекомендованих для опрацювання джерел до теми 12:</i>	222
<i>Кейси з часних HR-практик</i>	224

РОЗДІЛ 5. ТЕХНОЛОГІЇ ЗАОХОЧЕННЯ ТА ВИНАГОРОДИ

ПЕРСОНАЛУ	225
------------------------	------------

ТЕМА 13: ПЕРСОНАЛ-ТЕХНОЛОГІЇ КОНТРОЛЮ ПРАЦІ

ПЕРСОНАЛУ	226
------------------------	------------

13.1. Сутність, мета та переваги застосування контролю праці персоналу	226
--	-----

13.2. Принципи та способи контролю праці персоналу	232
--	-----

13.3. Технології контролю праці персоналу та помилки при їх застосуванні ..	235
---	-----

<i>Питання для самоконтролю з теми 13:</i>	<i>238</i>
--	------------

Список використаних та рекомендованих для опрацювання

<i>джерел до теми 13:</i>	<i>238</i>
---------------------------------	------------

<i>Кейси з часних HR-практик</i>	<i>240</i>
--	------------

ТЕМА 14. ПЕРСОНАЛ-ТЕХНОЛОГІЇ СТИМУЛЮВАННЯ

ПЕРСОНАЛУ	241
------------------------	------------

14.1. Сутність та класифікація технологій стимулювання персоналу	241
--	-----

14.2. Технології матеріального стимулювання персоналу	244
---	-----

14.3. Технології нематеріального стимулювання персоналу	247
---	-----

<i>Питання для самоконтролю з теми 14:</i>	<i>256</i>
--	------------

Список використаних та рекомендованих для опрацювання

<i>джерел до теми 14:</i>	<i>256</i>
---------------------------------	------------

<i>Кейси з часних HR-практик</i>	<i>258</i>
--	------------

ТЕМА 15. ПЕРСОНАЛ-ТЕХНОЛОГІЇ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ

РОБОТИ ПЕРСОНАЛУ	259
-------------------------------	------------

15.1. Суть, чинники та технології підвищення ефективності роботи персоналу	259
--	-----

15.2. Методичні підходи до вимірювання показників ефективності роботи персоналу	262
---	-----

15.3. Інноваційні персонал-технології підвищення ефективності роботи персоналу	268
--	-----

<i>Питання для самоконтролю з теми 15:</i>	<i>274</i>
--	------------

Список використаних та рекомендованих для опрацювання

<i>джерел до теми 15:</i>	<i>275</i>
---------------------------------	------------

<i>Кейси з часних HR-практик</i>	<i>277</i>
--	------------

ВСТУП

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

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

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

З метою підготовки магістрів з менеджменту, здатних до організаційної, управлінської, інноваційно-дослідницької, проєктної та інформаційноаналітичної діяльності у сфері управління персоналом задля забезпечення стійкості і сталого розвитку організацій у тактичному і стратегічному вимірах автори розробили навчальний посібник.

Навчальний посібник створений на основі моделі університетської освіти, яка охоплює поєднання навчання з науковою діяльністю, набуття теоретичних знань та розвиток практичних навичок як основи для підготовки висококваліфікованих менеджерів. Наукова та практична цінність полягає у висвітленні новітніх технологій пошуку, залучення, оцінювання, винагороди, професійного та соціального розвитку персоналу. Особлива увага приділяється технологічним інструментам аналітики в HR-менеджменті, використанню HR метрик для оцінки ефективності персоналу та впливу на залученість працівників, а також інноваційним технологіям управління талантами. Детально розглядаються виклики та перспективи впровадження новітніх HR-технологій в практику талант-менеджменту в умовах нестабільності.

Структура навчального посібника спрямована на досягнення головних цілей навчання: підготовка фахівців, здатних ідентифікувати та розв'язувати складні задачі та проблеми у сфері управління персоналом, що передбачають проведення досліджень та здійснення інновацій в умовах невизначеності.

Опрацьований та поданий теоретико-практичний матеріал ґрунтується на урахуванні методології управлінської діяльності, наукової парадигми вищої школи, практичного досвіду з управління персоналом і сприятиме набуттю

здобувачами компетентностей, які передбачені Стандартом вищої освіти України для другого (магістерського) рівня освіти галузі знань 07 «Управління та адміністрування», спеціальності 073 «Менеджмент», освітньої програми «Менеджмент бізнес-організацій».

Серед загальних компетентностей головна увага сфокусована на здатності приймати обґрунтовані рішення в умовах ризику та невизначеності; умінні використовувати інформаційні та комунікаційні технології; здатності генерувати нові ідеї (креативність); здатності мотивувати людей та рухатися до спільної мети; умінні діяти на основі етичних міркувань (мотивів).

Навчальний посібник передбачає формування та розвиток спеціальних компетентностей, а саме: здатність аналізувати й структурувати проблеми організації, приймати ефективні управлінські рішення та забезпечувати їх реалізацію; здатність обирати та використовувати концепції, методи та технології менеджменту, в тому числі у відповідності до визначених цілей та міжнародних стандартів; здатність застосовувати технології та методи управління знаннями, змінами і командами в організаціях, управляти опором змінам та конфліктами у стратегічному і тактичному вимірах із застосуванням цифрових інструментів управління; здатність використовувати знання, уміння й практичні навички в галузі HR-менеджменту для підвищення ефективності управління персоналом підприємства; здатність застосовувати сучасні інформаційні технології для аналізу трудових показників та реалізації кращих HR-практик.

З метою ґрунтовного засвоєння поданого матеріалу, а також перевірки і систематизації знань здобувачів у навчальному посібнику після кожної теми запропоновано питання для самоконтролю та кейси з часних HR-практик.

У підготовці навчального посібника взяли участь к.е.н., доц. кафедри економіки, менеджменту та комерційної діяльності Центральноукраїнського національного технічного університету Сочинська-Сибірцева І.М. (вступ, розділ 1: теми 1, 2, 3; розділ 3: теми 7, 8, 9), к.е.н., доц. кафедри економіки, менеджменту та комерційної діяльності Центральноукраїнського національного технічного університету Сторожук О.В. (розділ 4: теми 10, 11, 12; розділ 5: теми 13, 14, 15), асистент кафедри економіки, менеджменту та комерційної діяльності Центральноукраїнського національного технічного університету Доренська А.О. (розділ 2: теми 4, 5, 6). Авторки мають велике бажання, щоб навчальний посібник став надійним провідником у світ сучасного HR-менеджменту і допоміг здобувачам опанувати теоретичні та практичні навички ефективного використання новітніх технологій управління персоналом для досягнення стратегічних цілей організації.

РОЗДІЛ 1. АРХІТЕКТУРНА ПОБУДОВА HR-ТЕХНОЛОГІЙ

Мета розділу: формування у здобувачів системи теоретичних і практичних знань, пов'язаних із цілеспрямованим використанням сучасних персонал-технологій з метою вирішення складних завдань та впровадження інновацій у сфері HR-менеджменту.

Вивчення розділу спрямоване на формування і розвиток загальних та спеціальних компетентностей:

- здатність використовувати знання, уміння й практичні навички у сфері сучасних HR-технологій з метою забезпечення ефективності системи HR-менеджменту;
- розуміння особливостей сучасних трансформацій та пріоритетів вибору технологій управління персоналом в умовах форс-мажору;
- здатність обирати та застосовувати сучасні digital-технології з метою ефективного впливу на людську складову організації та реалізації кадрової стратегії.

Програмні результати навчання в межах розділу полягають у наступному:

- застосовувати набуті теоретичні знання для розв'язання практичних завдань вибору та використання ефективних технологій управління персоналом у відповідності до визначених цілей та міжнародних стандартів;
- усвідомлювати сучасні трансформації у сфері HR-технологій та обґрунтовувати вплив основних факторів на реалізацію кадрової стратегії;
- ідентифікувати джерела та розуміти методологію визначення і методи отримання соціально-економічних показників технологічної зрілості організації;
- обґрунтувати економічну доцільність використання відповідних digital-технологій;
- демонструвати базові навички креативного мислення у дослідженнях складових елементів архітектурної побудови технологій управління персоналом.

Ключові слова: HR-технології, лізинг персоналу, аутсорсинг, аутстафінг, хедхантинг, скринінг, коучинг, менторство, LMS-система, управління талантами, wellness менеджмент, work-life balance, ментальне здоров'я, гейміфікація, чат-боти, аналіз великих даних, штучний інтелект, хмарні технології, блокчейн, гіг-працівник, краудворкер, ціннісна пропозиція роботодавця, технологічна зрілість підприємства, модель ADKAR, форс-мажорні обставини, корпоративний комплаєнс, компетентнісний підхід, фасилітатор.

ТЕМА 1: СУЧАСНІ ТРАНСФОРМАЦІЇ ТЕХНОЛОГІЙ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

- 1.1. Характеристика новітніх технологій управління персоналом
- 1.2. Особливості архітектурної побудови технологій управління персоналом
- 1.3. Начасні вектори змін у впровадженні HR-технологій

1.1. Характеристика новітніх технологій управління персоналом

Технологія управління персоналом – це загальний термін 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.

У теперішній час технології управління персоналом (HR-технології) перетворилися у потужний арсенал інструментів в озброєнні HR-менеджерів. Успішні роботодавці по всьому світу широко впроваджують основні системи HR-технологій від компаній-розробників корпоративного програмного забезпечення.

Оновлення технологій управління персоналом здійснюється шляхом вдосконалення штучного інтелекту (AI), впровадження нового покоління інструментів самообслуговування працівників і безперервного навчання. Такі акценти у розвитку HR-технологій дозволяють менеджерам відігравати важливу стратегічну роль в успішному розвитку організації.

HR-технології допомагають фахівцям з управління персоналом працювати ефективніше та надавати працівникам кращий досвід. Вони забезпечують повне та безпечне зберігання даних, автоматизують рутинні процеси, надають аналітику для обґрунтування бізнес-рішень та спонукають до інсайтів в процесі управління персоналом.

Сьогодні інноваційні технології управління персоналом можуть дати зростаючим та амбітним компаніям конкурентну перевагу. Інструменти штучного інтелекту можуть допомогти їм спрогнозувати потребу в персоналі та змодельювати 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.

Оновлення технологій управління персоналом здійснюється за рахунок інструментів самообслуговування співробітників. До основних переваг, які отримують компанії в процесі інтеграції платформи самообслуговування на робочому місці відносяться: підвищення ефективності адміністративних завдань; покращена прозорість (у співробітників з'являється можливість бачити джерела будь-яких даних про робоче місце та перевіряти їх); оновлення в режимі реального часу для працівників; підвищення морального духу команди; зменшення психологічного вигорання.

В число актуальних HR-технологій входять інструменти отримання постійного зворотного зв'язку про ефективність роботи або задоволеність співробітників. Доведено, що система, яка синхронізується за допомогою технології зворотного зв'язку, є ефективною в багатьох напрямках. Інструменти управління ефективністю в режимі реального часу забезпечують моніторинг задоволеності співробітників, підвищення компетентності корисності та покращення якості внесків у проєкти.

Однією з проблем, яка впливає на рівень утримання співробітників і загальну продуктивність проєкту, є невідповідність між цілями компанії та цілями команди. Інструменти аналітики покликані сприяти розвитку талантів в різних підсистемах HR-менеджменту: управління відбором та адаптацією - визначення способів використання внутрішньої робочої сили компанії, щоб уникнути необхідності наймати нових співробітників; управління професійним розвитком - визначення бажаного стилю навчання та амбіцій працівника, заохочення членів команди до відточування набору навичок; управління залученням - відображення рівнів залучення співробітників, визначення факторів, що сприяють коливанням, отримання індивідуальних звітів з відповідними порадами керівництва командою.

Жодне обговорення тенденцій в HR-технологіях не буде повним без згадки про постійно зміщений фокус у бік моделі трудових відносин, яка ґрунтується на короткострокових контрактах або ж неформальних домовленостях – gig-економіки (англ. gig-концерт/одноразовий музичний захід) – економіки вільного заробітку. Традиційні програмні платформи для управління персоналом не передбачали такого типу відносин, але вони все частіше починають впроваджувати інструменти управління, що підтримують гіг-економіку. Роботодавці можуть легко та швидко знаходити та наймати людей з відповідним набором навичок у будь-який момент під час проєктів. Співробітники можуть диктувати власні умови при роботі з компаніями.

Підсумовуючи вищезазначені характеристики, можна зробити висновок, що новітні технології неминуче зосереджені на людському капіталі - пошуку талановитих виконавців для проєкту, мотивуванні їх до максимальної віддачі на робочому місці та допомозі членам команди будувати ефективні стосунки. HR-технології забезпечують особливий підхід до управління зайнятістю, який спрямований на досягнення конкурентних переваг шляхом стратегічного розгортання високо відданої та здібної робочої сили, використовуючи інтегрований набір культурних, структурних та кадрових методів.

Отже, технології управління персоналом є сукупністю способів, форм і методів впливу на персонал у процесі його залучення, використання, розвитку та звільнення з метою отримання найкращих результатів та конкурентних переваг. Технології управління персоналом обираються та узгоджуються у межах бізнес-філософії організації, її кадрової політики, організаційної та корпоративної культури. 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).

1.2. Особливості архітектурної побудови технологій управління персоналом

Основна мета архітектурної побудови технологій управління персоналом полягає в оптимізації та підвищенні результативності управлінського процесу, спрямованого на людську складову організації, що досягається через пошук та застосування більш ефективних методів та інструментів управління персоналом. Саме раціональний відбір та обґрунтована побудова технологій управління дають можливість оптимізувати витрати на управління персоналом організації, що сприяє підвищенню ефективності його використання.

До архітектурних складових побудови технологій управління персоналом відносяться: 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.

Послідовність архітектурної побудови технологій управління персоналом представлена на рисунку 1.1.

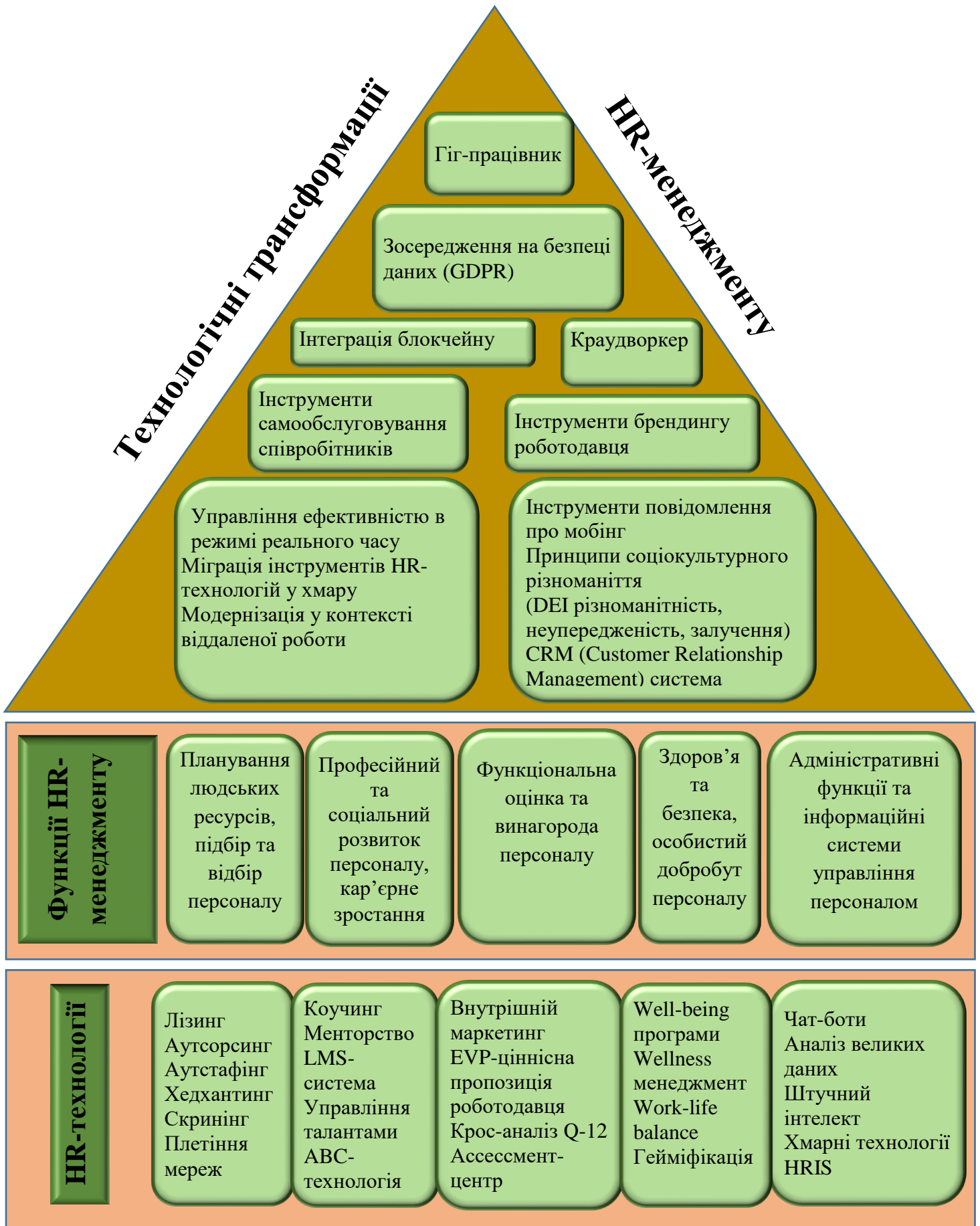


Рис. 1.1. Архітектурна побудова технологій управління персоналом

Розглянемо детальніше кожен складову побудови технологій управління персоналом.

1. Планування людських ресурсів.

Перша функція управління персоналом полягає в тому, щоб знати майбутні потреби організації. Яких людей потребує організація і скільки? Відповідь на це питання визначатиме технологію набору та відбору, технологію адаптації, технологію навчання та розвитку персоналу.

Вибір технології планування людських ресурсів зосереджуються на тому, де організація знаходиться сьогодні і що їй потрібно для досягнення успіху в майбутньому. Серед найбільш поширених технологій планування потреби в людських ресурсах можна назвати лізинг персоналу, аутсорсинг, аутстафінг.

Під лізингом (англ. *personal-leasing* – надання персоналу в тимчасову оренду) розуміють форму тимчасового або строкового залучення персоналу; технологія, що дозволяє забезпечити бізнес-процес компанії необхідними людськими ресурсами і дає змогу вирішити проблеми в умовах зміни пріоритетних напрямів діяльності та необхідності зменшення витрат на персонал.

У випадку, якщо топ менеджмент організації обирає технологію аутсорсингу (англ. *outsourcing* – використання зовнішнього ресурсу), це означає, що менеджери готові передати певні завдання, функції або процеси підприємницької діяльності (як правило непрофільні) іншій спеціалізованій компанії, що діє в потрібній області, на підставі договору. Пов'язано це з тим, що окремі функції (інформаційні, маркетингові, фінансові тощо) співробітники спеціалізованих компаній виконують краще. Треба мати на увазі, що аутсорсинг – це технологія придбання не праці визначеного спеціаліста, а послуги, яка необхідна компанії на даний момент часу.

Альтернативною технологією закриття потреби в людських ресурсах є аутстафінг (англ. *outstaffing* – вивід персоналу за штат). Технологію аутстафінгу 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. Іншими словами, співробітники, що раніше перебували в штаті компанії-замовника, переводяться в організацію, що надає послуги з аутстафінгу, тобто дана організація оформлює у свій штат вже наявний персонал підприємства і стає формальним роботодавцем, що дає змогу вирішити питання тимчасового вивільнення працівників, для яких на даний момент немає вакансії та роботи.

2. Підбір та відбір персоналу.

Друга функція управління персоналом передбачає залучення людей до роботи в організацію та відбір найкращих кандидатів.

Залучення людей зазвичай починається з бренду працівника. Статус привабливого роботодавця надає багато переваг. Маючи сильний бренд роботодавця та ефективні технології підбору персоналу, ви вже на півдорозі до успіху. Після того, як кандидати подають заявки, процес прийняття рішення про залучення новачка є HR-інструментом для відбору найбільш кваліфікованих і перспективних кандидатів. Технологічний розвиток у сфері рекрутингу відбувається дуже швидко, і, як результат, існують різні типи технологій пошуку і відбору для кожної частини вашої рекрутингової воронки. Під рекрутингом (фр. *recruter*-набирати, вербувати) розуміють 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 організації, складних навичок, необхідних для різних посад, з урахуванням специфіки бізнес-середовища компанії.

Успішною практикою пошуку персоналу є передача функцій рекрутингу кадровим агентствам, які здійснюють пошук кваліфікованих фахівців з урахуванням вимог до особистісних та професійних якостей потенційного виконавця, використовуючи наявні бази кандидатів.

Технологія хедхантинга (англ. *head*-голова, *hunting*-полювання – полювання за головами) використовується кадровими агентствами для пошуку висококваліфікованих фахівців і топ-менеджерів з урахуванням особливостей діяльності роботодавця-замовника, вимог до кандидатів, робочого середовища, використовуючи прямі методи пошуку. Хедхантинг 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).

За допомогою технології скринінгу (англ. *screening*-просіювання, фільтрація – «поверхневий відбір») кадрові агентства здійснюють швидкий пошук і відбір необхідного допоміжного та обслуговуючого персоналу за формальними ознаками та ключовими вимогами загального характеру: стать, вік, освіта, сфера діяльності, кваліфікація, досвід роботи тощо. Кадрові агентства отримують резюме кандидатів й віддають їх роботодавцю-замовнику, який сам приймає рішення щодо відбору персоналу. Технологія скринінгу використовується, як правило, для закриття нижчих вакансій.

Розповсюдженою технологією відбору персоналу є прямий пошук,

іншими словами «плетіння мереж». Сутність технології полягає у використанні менеджерами власних зв'язків для пошуку потенційних претендентів, яким озвучується ділова пропозиція.

3. Професійний та соціальний розвиток.

Система управління персоналом успішної 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 персоналу.

Традиційно організації передбачають певний бюджет на навчання та розвиток. У деяких країнах ці витрати є обов'язковими. Наприклад, у Великій Британії компанії з річним фондом оплати праці понад 3 мільйони фунтів стерлінгів сплачують обов'язкову ставку 0,5%, призначену для професійного розвитку своїх працівників. У таких країнах, як Бельгія та Нідерланди, піклування про навчання і розвиток своїх працівників є обов'язком роботодавця. У США і Канаді, ця складова менеджменту майже не регулюється.

Незважаючи на відмінності у використанні технологій професійного та соціального розвитку, більшість роботодавців розуміють цінність інвестування в (майбутні) навички своїх працівників. Відповідальність HR-менеджменту полягає в тому, щоб спрямувати ці зусилля в актуальному напрямку.

На практиці гарно зарекомендувала себе технологія менторства (грец. Mentor – у давньогрецькій міфології приятель Одиссея) та коучінгу (англ. coaching – тренерство). Терміни «менторство» і «коучінг» є близькими за змістом, але характеризуються певними відмінностями. Ментор – це досвідчена особа, яка має бажання та вміння поділитися власним досвідом. Менторство, з одного боку, – це розвиток кар'єри, а з іншого – соціально-психологічний розвиток особистості за допомогою консультування та спілкування. Ментор забезпечує новачка підтримкою, інструкціями, інформацією та зворотним зв'язком колективу, порадами щодо прийняття рішень. Отже, менторство спрямоване на надання допомоги працівникам і основними обов'язками менторів є: поширення інформації, забезпечення ресурсами, надання консультацій та порад тощо.

Коучінг розглядають як форму менторства або один із його вузьких аспектів, спрямованих на виконання завдань, пов'язаних із професійною діяльністю, розвиток певних вмінь та навичок. Коучінг – це процес, під час якого слухач, ставить запитання, аналізує (трансформує інформацію) та подає

пропозиції, що допомагають фахівцю професійно рости, аналізувати та приймати відповідні рішення.

Менторство як форма діяльності розвитку та удосконалення компетентностей персоналу дає змогу отримати: практичну пораду і допомогу у процесі прийняття важливих професійних рішень; корисну інформацію під час спілкування з ментором чи наставником; одержати можливості обміну навчальними матеріалами чи ресурсами; набути необхідних навичок та вмінь в професійній діяльності.

4. Кар'єрне зростання.

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.

Архітектурна побудова технології управління талантами представлена на рисунку 1.2.

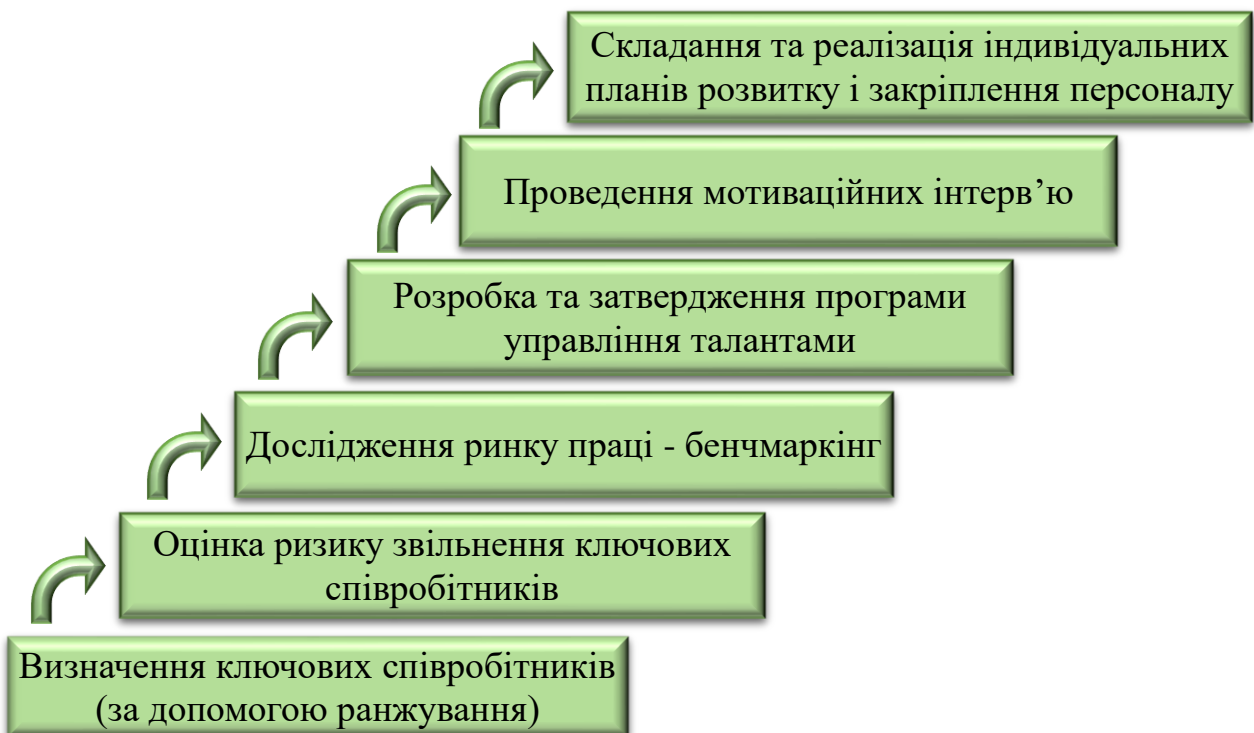


Рис. 1.2. Складові технології управління талантами

Технологія управління талантами дозволяє виявити ключових співробітників шляхом оцінки кожного працівника за компетенціями, 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 перенавчання; вміння приймати рішення в екстремальних умовах дефіциту ресурсів.

5. Функціональна оцінка.

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 1.3.

Описові (якісні) методи	Кількісні методи	Комбіновані методи
<ul style="list-style-type: none">• Біографічний опис• Ділова характеристика• Метод інтерв'ю• Метод обговорення• Метод еталону• Метод критичних випадків• Метод вирішальних ситуацій	<ul style="list-style-type: none">• Метод рейтингової шкали• Метод рангового ланцюга• Метод бальної оцінки• Метод парних порівнянь• Метод стандартних оцінок• Коефіцієнтна оцінка рівня ділових якостей	<ul style="list-style-type: none">• Експертна оцінка• Тестування• Управління досягненнями• Метод графічного профілю• Метод ділових ігор• Метод «360 градусів»

Рис. 1.3. Технологічні підходи до функціональної оцінки

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 вашої організації. 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.

6. Винагорода 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 персоналу 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 організації 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 архітектурною складовою технології залучення потрібних кандидатів на відповідну посаду в компанію (рисунок 1.4).

7. Здоров'я та безпека.

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 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.

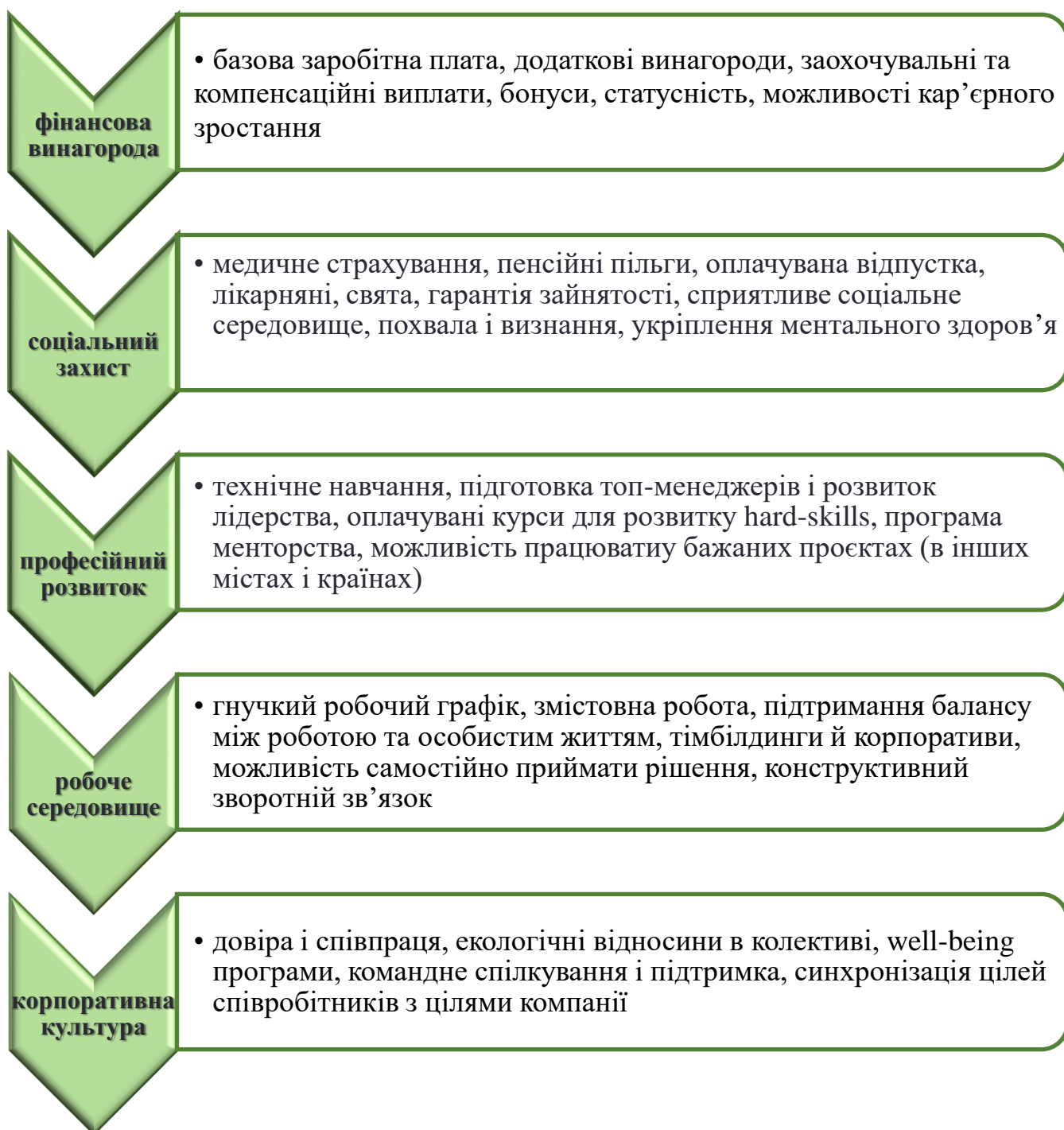


Рис 1.4. Основні технологічні складові ціннісної пропозиції роботодавця EVP

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.

8. Особистий добробут.

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. Такі висновки підтверджуються результатами опитування 175 компаній-учасниць: для HR команд безпека співробітників є найбільшим пріоритетом (76% респондентів), також важливими є ментальне здоров'я працівників, підтримка високої продуктивності та збереження персоналу.

9. Адміністративні функції.

Адміністративна відповідальність передбачає кадрові процедури та інформаційні системи управління персоналом.

Кадрові процедури стосуються кожної складової системи управління персоналом, починаючи з пошуку і відбору кандидатів, їхнього професійного розвитку та кар'єрного зростання; закінчуючи гарантіями пенсійного забезпечення і виведення із штату компанії. Для кожного виду кадрових заходів розробляється і впроваджується відповідна технологія, якої слід дотримуватися, щоб успішно задовольнити запити та подолати певні виклики.

Якість виконання адміністративних функцій забезпечується впровадженням інформаційних систем управління персоналом (HRIS). Використання комунікаційних «чат-ботів» дає змогу автоматизувати і вдосконалювати бізнес-процеси управління персоналом. Для вдосконалення

HR-планування та розроблення стратегії менеджменту персоналу використовують «big data» – це професійно-орієнтований програмно-апаратний комплекс методів, за допомогою якого аналізують та обробляють величезну кількість даних.

HR-менеджери озброюються штучним інтелектом. Технологічні практики зі створення інтелектуальних програм і систем, «розумні» алгоритми, здатні збирати, аналізувати, упорядковувати великі дані оптимізують витрати часу на виконання трудомістких кадрових процедур і прискорюють процес розробки та прийняття обґрунтованих кадрових рішень.

1.3. Начасні вектори змін у впровадженні HR-технологій

Останнім часом практика HR-менеджменту продовжує збагачуватися цифровими технологіями у напрямку використання «чат-ботів», соціальних мереж, аналізу big data, додатків та аналітики на основі штучного інтелекту, хмарних технологій в програмному забезпеченні потреб системи менеджменту персоналу. Розробники цифрових рішень забезпечують технічну складову HR-технологій, які стали ключовими і незамінними в таких підсистемах HR-менеджменту, як: добір та рекрутинг персоналу, пошук та залучення талантів, управління корпоративною культурою, професійний розвиток і навчання персоналу, формування та розвиток бренду роботодавця. Такі сучасні трансформації вимагають оновлених підходів до впровадження технологій управління персоналом з боку HR-менеджерів.

Топові тренди HR-технологій відчутно змінюються під впливом зовнішніх викликів та непередбачуваних обставин. HR-технології модернізуються у контексті віддаленої роботи. З 2020 року відбувся масовий перехід до віддаленої роботи з причин пандемії. Робота з дому стала реальністю для співробітників. Хоча це була тенденція, що повільно розвивалася протягом останнього десятиліття, війна в Україні посилила цей вектор. Компанії повинні переконатися, що віддалені співробітники з різних місць і часових поясів перебувають у безпеці, мають однакові можливості та комфортні умови на робочому місці. Технологічне забезпечення сфери управління персоналом має ефективно відповісти на виклики за рахунок різноманітності програмних продуктів та загального покращення їх якості.

Зосередження на безпеці даних. Необхідність захисту конфіденційних та особистих даних посилюється по мірі зростання залежності від технологічного сектору та хмарних технологій. Нещодавнє законодавство, прийняте на підтримку конфіденційності та безпеки даних (GDPR-General Data Protection Regulation) сприяло тому, що це стало однією з провідних тенденцій у галузі

технологій управління персоналом. Такий вектор у сфері HR-технологій фокусується не тільки на підвищеній безпеці, як додатковій функції програмного забезпечення, але й змушує компанії впроваджувати нові процедури та інструменти.

Інтеграція блокчейну. Оскільки компанії впроваджують цифрову трансформацію, бізнес-менеджерам доведеться вирішувати нові виклики, такі як безпека даних та управління доступом. Ось чому команди розглядають можливість впровадження технологічних тенденцій управління персоналом, таких як блокчейн-рішення, для забезпечення цілісності даних та прозорості робочого місця. За допомогою технологій електронного розподіленого реєстру менеджери з персоналу можуть створювати та обмінюватися практиками розробки між розробниками програмного забезпечення та колегами. Блокчейн покращує співпрацю між HR-менеджерами та програмістами, тим самим підвищуючи якість підсистем управління персоналом. Завдяки доступу на основі ключів, книги блокчейну вважаються захищеними від злому. Технологія, з одного боку, полегшує доступ до даних, а з іншого - забезпечує безпеку зберігання даних, гарантуючи що доступ до даних мають лише довірені особи.

Управління оздоровленням співробітників з акцентом на психічне здоров'я. Wellness-менеджмент співробітників є одним з останніх трендів в HR-технологіях. Якщо ще рік тому well-being програми були просто трендом, то зараз вони фактично мають стати обов'язковою складовою 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.

Інструменти повідомлення про домагання. Епоха «Me Too» представила нові тенденції в галузі людських ресурсів, спонукаючи HR-менеджерів впроваджувати швидші та ефективніші способи повідомлення про харасмент. Завдяки технологічному прогресу працівникам не обов'язково планувати особисту зустріч, щоб повідомити керівництво про образливу поведінку колеги.

Сьогодні компанії озброєні десятками технологічних рішень для доступного та точного повідомлення про мобінг (систематичне цькування, психологічний терор, зниження авторитету): платформи звітності про дискримінацію на робочому місці; інструменти анонімного повідомлення; гарячі лінії; інструменти для виявлення упередженості в системі оцінювання та винагороди.

Інструменти брендингу роботодавця – створення EVP (Employer Value Proposition). Ціннісна пропозиція роботодавця – це набір матеріальних і нематеріальних заохочень, які компанія може запропонувати співробітникові/кандидату в обмін на його компетентності. Пропозиція дає чітке розуміння того, що може отримати співробітник в результаті роботи на компанію, а також допомагає розвивати бізнес, залучаючи й утримуючи потрібні таланти. Як правило, EVP складається з п'яти основних компонентів: фінансова винагорода (задоволеність співробітника заробітною платою, додатковими винагородами, бонусами та можливостями кар'єрного зростання); соціальний захист (медичне страхування, пенсійні пільги, оплачувана відпустка, лікарняні, свята); професійний розвиток та кар'єрне зростання (технічне навчання, підготовка топ-менеджерів і розвиток лідерства, оплачувані курси для розвитку hard-skills, програма наставництва або менторства, можливість працювати в інших містах або країнах, можливість працювати у бажаних проєктах); робоче середовище (гнучкий робочий графік, підтримання балансу між роботою та особистим життям, похвала і визнання, тимбілдинги й корпоративи, можливість самостійно приймати рішення); корпоративна культура компанії (довіра і співпраця, екологічні відносини в колективі, командне спілкування і підтримка, синхронізація цілей співробітників з цілями компанії).

Сьогодні вимагає приділяти особливу увагу таким основним напрямкам 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 підприємствам і організаціям 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.

Штучний інтелект в управлінні співробітниками. Технологія штучного інтелекту забезпечує автоматизацію більшості операцій моніторингу, залишивши менеджерам більше часу для планування, розробки стратегії, навчання та роботи над особистим розвитком. Штучний інтелект також набирає обертів у фактичному процесі скринінгу, коли компанії потенційно можуть отримати значний приріст ефективності, використовуючи інструменти інтелектуального планування співробітників, прогнозування змін, автоматизації рутинних завдань.

Питання для самоконтролю з теми 1:

1. Охарактеризуйте види технологій управління персоналом.
2. Назвіть вимоги до технологічної побудови системи управління персоналом.
3. Дайте характеристику найпоширенішим технологіям управління персоналом.
4. Охарактеризуйте особливості архітектурної побудови технологій управління персоналом.
5. Визначте доцільність та обмеженість використання технологій пошуку персоналу.
6. Визначте вектори сучасних змін у впровадженні HR-технологій.
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.

Список використаних та рекомендованих для опрацювання джерел до теми 1:

1. 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.
2. Довгань Л.Є., Ведута Л.Л., Мохонько Г.А. Технології управління людськими ресурсами: навч. посібник. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2018. 512с.
3. Законодавче регулювання аутсорсингу та аутстафінгу персоналу в Україні. ACCACE: вебсайт. URL: <https://ua.accace.com/zakonodavche-reguljuvannja-outsorsingu-ta-autstafngu-personalu>

4. Лізинг персоналу. Аутсорсинговий відділ збуту: вебсайт. URL: <http://www.outsourcing.in.ua/leasing.html>
5. Новікова М. М., Мажник Л. О. Технологія управління персоналом: теоретичні та методичні аспекти: [монографія]. Харк. нац. акад. міськ. госп-ва. Харків: ХНАМГ, 2012. 215 с.
6. Сибірцев В.В., Сочинська-Сибірцева І.М. Креативні технології адаптації персоналу в умовах форс-мажору. Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки : зб. наук. пр. Кропивницький: ЦНТУ, 2022. Вип. 8 (41). с.49-55. URL: [http://economics.kntu.kr.ua/archive/8\(41\)/41_Sybirtsev.html](http://economics.kntu.kr.ua/archive/8(41)/41_Sybirtsev.html)
7. Сочинська-Сибірцева І.М. Технологія управління надійністю персоналу в контексті кадрової безпеки «Економіка і організація управління» Збірник наукових праць Донецький національний університет м. Вінниця, 2016. Вип. 23. <https://jeou.donnu.edu.ua/article/view/2899>
8. Стадник Д. Що таке аутсорсинг та аутстафінг? Аутсорсинг та аутстафінг: як це працює. Юридична газета online: вебсайт. URL: <https://yur-gazeta.com/publications/practice/inshe/outsorsing-ta-autstafing-yak-ce-pracyue-.html>
9. EMA Partners International, executive search & leadership advisory : HR у час війни 2022 URL:<https://www.ema-partners.com/europe/ukraine>
10. Global Human Capital Trends 2021 // Deloitte Insights: [Website]. 2021. URL: <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/human-capital-trends.html>
11. 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.
12. 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.

Кейси з часних HR-практик

Кейс містить характеристику кращих практик вітчизняного HR-менеджменту. Здобувачі мають можливість ознайомитися з результатами щорічного Всеукраїнського конкурсу «Кращі практики управління персоналом» в таких номінаціях, як «Краща практика відповідального лідерства», «Краща практика розвитку взаємопідтримки та згуртованості», «Краща практика створення належних умов для ефективної роботи».



ТЕМА 2: ТЕХНОЛОГІЧНА ЗРІЛОСТЬ ОРГАНІЗАЦІЇ ЯК ІНСТРУМЕНТ ВИБОРУ ЕФЕКТИВНОЇ ТЕХНОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

- 2.1. Показники оцінки рівня технологічної зрілості організації
- 2.2. Сучасні моделі оцінки рівня технологічної зрілості організації
- 2.3. Пріоритетність HR-технологій в умовах форс-мажору

2.1. Показники оцінки рівня технологічної зрілості організації

Процес розробки та впровадження актуальної технології управління персоналом доцільно починати з визначення рівня готовності системи менеджменту до технологічних трансформацій. З цією метою в практику HR-менеджменту було введено показник 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.

Практичні підходи до оцінки рівня технологічної зрілості організації суттєво відрізняються змістом і глибиною аналізу чинників. Більшого розвитку отримали методи оцінки технологічної зрілості у контексті удосконалення бізнес-процесів за рахунок впровадження сучасних ІТ-технологій. Сутність існуючих методів оцінки зводиться до визначення готовності компанії до технологічного оновлення ІТ-системи. Важливим та актуальним кроком є збагачення підходів і методів оцінки рівня технологічної зрілості організації показниками, які враховують характеристики системи менеджменту персоналу, стан організаційно-інформаційної інфраструктури, рівень професійних компетентностей персоналу та його готовність до інноваційних змін.

Необхідно враховувати той факт, що показник рівня технологічної зрілості є комплексним, тому він має поєднувати в собі важливі параметри функціонування та розвитку організації. Зокрема такі, як:

- період існування організації;
- частка ринку, що належить організації;
- розмір організації;
- мета діяльності організації;
- фінансово-економічний стан організації;
- професійно-кваліфікаційний рівень персоналу;

- інноваційна ефективність;
- ступінь формалізації бізнес-процесів;
- рівень інформатизації та діджиталізації управлінських процесів.

Складність процесу оцінки технологічної зрілості організації полягає в тому, що одні критерії можуть вимірюватися виключно якісними показниками за допомогою експертної оцінки, а інші критерії - як якісними, так і кількісними показниками. Тому мета оцінки рівня технологічної зрілості організації полягає, по-перше, у формуванні інтегральних показників всіх її характеристик, по-друге, у формуванні для кожного критерію відповідної шкали, кожне значення якої відповідає певному рівню технологічної зрілості організації.

Орієнтовні показники оцінки рівня технологічної зрілості організації представлені на рисунку 2.1.

Важливим фактором, що впливає на результативність впровадження HR-технологій є готовність персоналу до інновацій. Серед основних причин невдач у впровадженні інновацій найбільш відчутною є нерозуміння, небажання або навіть опір з боку персоналу. Така ситуація актуалізує питання оцінки готовності персоналу до змін в організації.

Найпоширенішою моделлю, що описує і дозволяє провести оцінку персоналу з точки зору готовності до змін, є модель ADKAR, яку запропонував Джефф Хаятт. Ключова ідея, яка міститься в основі зазначеної моделі полягає у тому, що для успішного впровадження організаційних змін необхідно впливати не лише на системи, а, в першу чергу, передбачити реакцію персоналу, який є носієм інтелектуального капіталу і безпосередньо бере участь у реалізації інноваційних змін.

Хаятт визначив п'ять основних етапів, які проходять співробітники організації в процесі опанування нововведень. Назва моделі ADKAR сформована з перших літер назв відповідних етапів (фаз змін):

A – Awareness – обізнаність про зміни, усвідомлення їх необхідності, розуміння сутності;

D – Desire – бажання підтримати зміни, залученість в інноваційний процес;

K – Knowledge – знання, інформація про способи здійснення змін, їх результати;

A – Ability – здатність до втілення змін, впровадження нововведень, постійної підтримки;

R – Reinforcement – закріплення перших результатів змін, підтримка подальшого їх впровадження.

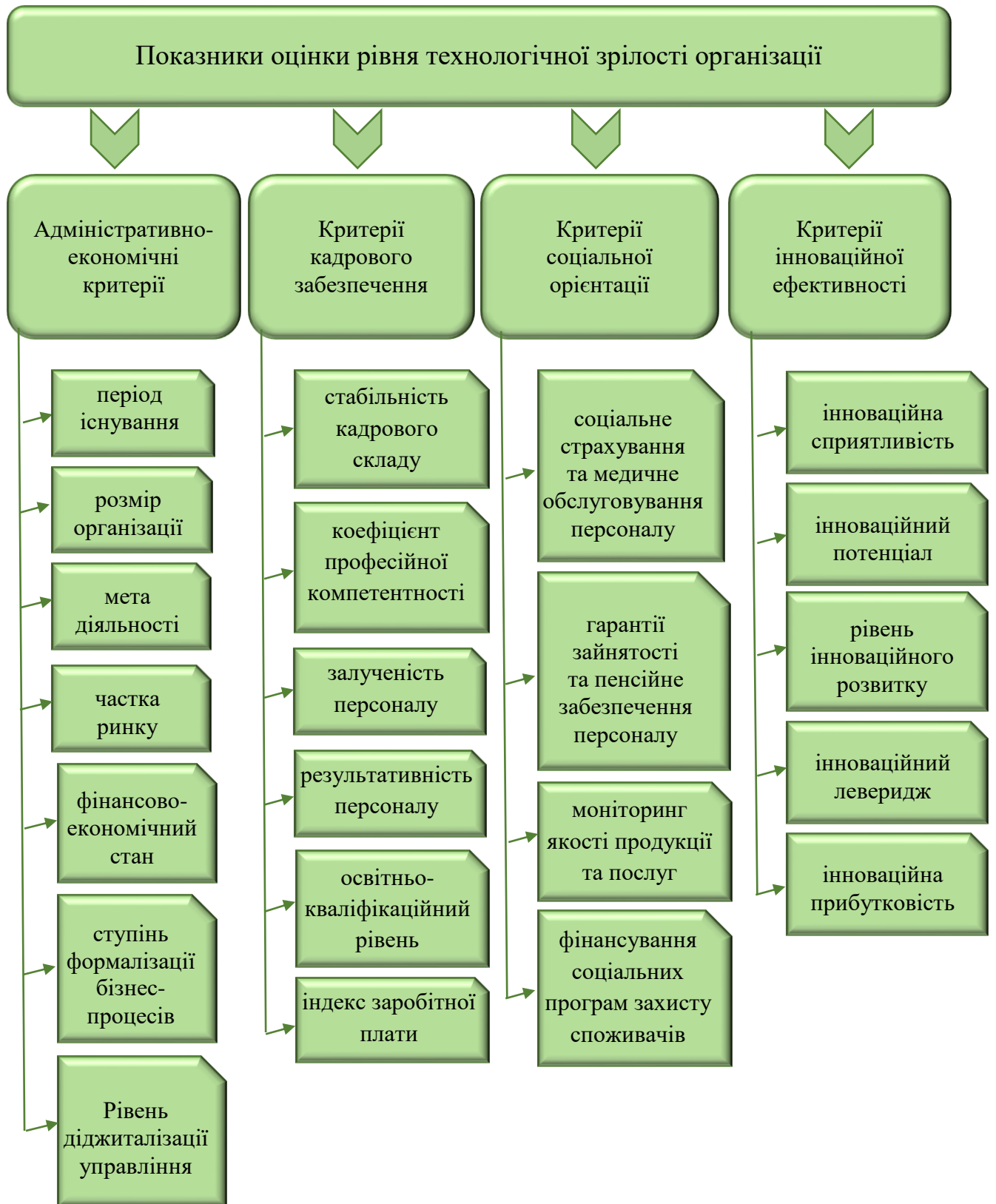


Рис. 2.1. Показники оцінки рівня технологічної зрілості організації

Аналізуючи характеристики кожного з описаних вище етапів, проводять оцінку готовності персоналу організації до інноваційних змін.

На практиці оцінка проводиться методом анкетування персоналу. Як правило, по кожній складовій моделі ADKAR розробляються чіткі запитання, які дозволяють охарактеризувати настрій працівників та оцінити їхню готовність до впровадження нових технологій управління.

Сильними сторонами в процесі впровадження новітніх HR-технологій з точки зору готовності персоналу вважаються високий рівень усвідомлення необхідності організаційних змін і компетентності персоналу, що ґрунтується на розумінні переваг новітніх технологій, відповідній професійній підготовці і залученості персоналу в інноваційний процес. Особливу увагу менеджери мають звернути на конструктивний зворотний зв'язок з підлеглими, посилення матеріального і нематеріального стимулювання, розробку програми психологічної адаптації та підтримки персоналу.

Необхідно мати на увазі, що впровадження новітніх HR-технологій в практику діяльності організації буде мати достатній ефект лише за умови, якщо персонал має вищу за середні значення готовність до інновацій.

Результати оцінки готовності персоналу до впровадження новітніх HR-технологій можуть бути проілюстровані у вигляді профілю готовності, що допомагає менеджерам зробити своєрідну візуалізацію стану готовності персоналу до інноваційних змін (див. рисунок 2.2).

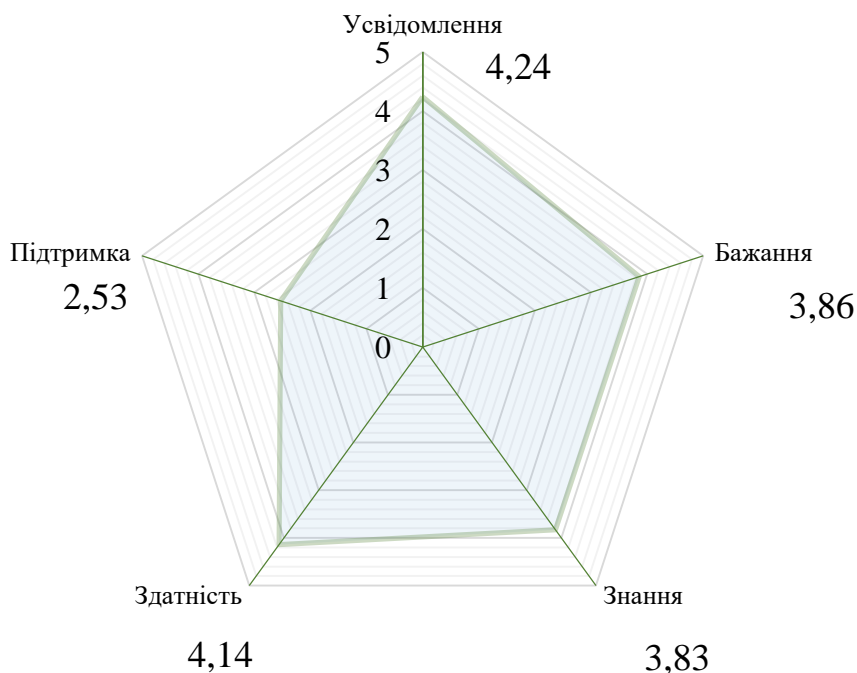


Рис. 2.2. Профіль готовності персоналу до змін HR-технологій

Слід зазначити, що на різних етапах стратегічного розвитку організація характеризується різним рівнем технологічної зрілості, а отже й різними пріоритетами щодо вибору технологій управління персоналом.

HR-технології спроможні привести до найбільшого ефекту, якщо досягнута відповідність із рівнем технологічної зрілості організації.

Характеристика основних рівнів технологічної зрілості представлена в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Характеристика рівнів технологічної зрілості підприємства

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

<p>Третій Processes Процесний, управління процесами</p>	<p>Основні бізнес-процеси формалізовані; збір та обробка інформації регулярні, розпочато формування єдиного інформаційного потоку; інформаційні зв'язки обліковуються, контролюються, плануються; методи та інструменти управління використовуються на постійній основі; єдина технологія управління сформована на основі накопиченого досвіду оперативного управління; виявляється та документується більшість проблем в управлінні; активізується використання управлінських технологій; цільова функція – максимізація прибутку; стратегія – розпочато процес формування; ефективність діяльності/управління залежить від наявності відповідних компетенцій у менеджерів</p>
<p>Четвертий Progress Прогресивний, управління розвитком</p>	<p>Всі бізнес-процеси формалізовані та вдосконалюються за наявності проблем; сформовано єдиний інформаційний, повністю автоматизований, простір компанії; інформація визнана важливим виробничим ресурсом; цілеспрямоване формування єдиної технології управління із залученням зовнішніх консультантів або придбання популярного світового аналогу; проблеми в управлінні підлягають всебічному аналізу, усуненню та попередженню; цільова функція – розширення діяльності (збільшення частки ринку, максимізація прибутку, розвиток власного іміджу) стратегія – сформована; ефективність діяльності/управління залежить від обраних технологій управління</p>
<p>П'ятий Sustained dynamic Динамічний, управління з безперервним вдосконаленням</p>	<p>Всі бізнес-процеси компанії підлягають постійному вдосконаленню; цільова функція – розвиток організації; стратегія – сформована, постійно допрацьовується і корегується, шляхи реалізації стратегії та методи досягнення запланованих показників постійно оптимізуються; ефективність діяльності/управління залежить від злагодженості системи управління; технології управління - програмні продукти на платформі SOA (сервісно-орієнтована архітектура)</p>

Таким чином, технологічна зрілість ґрунтується на обраній технології управління персоналом. Кожному рівню технологічної зрілості організації відповідають певні HR-технології. Зворотнє твердження також є правомірним, тобто технології, які використовуються в системі HR-менеджменту, є одним з індикаторів рівня технологічної зрілості.

2.2. Сучасні моделі оцінки рівня технологічної зрілості організації

Очевидним є факт, що кожна організація у своєму розвитку проходить певні етапи, які характеризуються конкретною місією, стратегією, організаційною структурою системи управління, технологією управління, рівнем компетентностей персоналу та цілим комплексом якісних і кількісних показників.

Перехід організації на більш високий рівень технологічного розвитку сприяє ефективному використанню власних ресурсів, динамічному реагуванню на виклики ринку та вимоги споживачів, а також посиленню конкурентоспроможності організації.

Моделі, що описують рівні технологічного розвитку організації, називаються моделями технологічної зрілості.

В практиці HR-менеджменту моделі технологічної зрілості використовуються як інструмент розвитку організації у контексті вдосконалення технологій управління персоналом, забезпечення готовності персоналу до технологічних змін, збільшення рівня залученості персоналу в процес інновацій.

У світовій практиці розроблено та апробовано понад 30 моделей оцінки зрілості організацій у різних сферах, зокрема: технологічній, організаційній, проектній.

Слід мати на увазі, що перші моделі зрілості були побудовані для організацій, які займаються розробкою програмного забезпечення, та діяльність яких має проектний характер.

Перша з моделей зрілості була розроблена у 1987 році, після чого процес впровадження, який розпочався з IT-компаній поширився серед провідних успішних організацій інших галузей.

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.

Спільна мета всіх моделей полягає в оцінці поточного стану організації у визначеній сфері управління, підготовці та навчанні персоналу, визначенні можливих векторів стійкого вдосконалення.

Серед найпоширеніших моделей фахівці відзначають:

1. Модель Інституту Карнегі Меллона США – CMMI (Capability Maturity Model Integration) – модель зрілості процесів створення програмного забезпечення, еволюційна модель розвитку спроможності компанії розробляти якісне програмне забезпечення.

2. Модель зрілості організаційного управління проектами – OPM3 (Organizational Project Management Maturity Model) – міжнародний стандарт, розроблений у 2003 р. американським Інститутом управління проектами (Project Management Institute).

3. Модель Каліфорнійського університету Берклі – PM Maturity (Project Management Maturity) – модель кількісної оцінки зрілості управління проектами.

4. Модель зрілості Г. Керцнера – PMMM (Project Management Maturity Model) – модель ідентифікації та кількісного вимірювання проектного досвіду організації.

5. Модель Міністерства державної торгівлі Великобританії – P3M3 (Portfolio, Programme and Project Management Maturity Model) – модель визначення сильних та слабких сторін організації у семи процесних областях.

Характеристика найбільш поширених у світовій практиці моделей оцінки зрілості організації представлена у таблиці 2.2.

Ключові аспекти та спільні риси наведених моделей полягають у наступних положеннях:

а) рівень технологічної зрілості організації віддзеркалює певний етап організаційного розвитку;

б) критеріями оцінки рівня зрілості є ступінь використання цільового управління, кількісні та якісні характеристики організації бізнес-процесів, швидкість отримання і використання інформації;

в) рівні технологічної зрілості організації підпорядковуються ступеневій концепції переходу від нижчого рівня до вищого, причому наступний рівень не відкривається, поки не виконані вимоги у досягненні попереднього;

г) на кожному рівні технологічної зрілості організації з'являються ризики та опір з боку персоналу стосовно організаційних змін та інновацій.

Таблиця 2.2

Характеристика моделей оцінки зрілості організації

Назва моделі	Опис особливостей моделі	Визначені рівні зрілості
СММІ 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
ОРМ-3 Organizational Project Management Maturity Model Американський інститут управління проектами	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 проектами та визначити сфери покращення; в) вдосконалення - допомагає організації побудувати схему розвитку управління проектами 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 проектами у розрізі галузей знань та за етапами проектного управління	1 - Безсистемний 2 - Плановий 3 - Управління на рівні проекту 4 - Управління на корпоративному рівні 5 - Вдосконалення
РМММ Project Management Maturity Model Г. Керцнер	Активізація інструментів бенчмаркінгу для забезпечення конкурентних переваг на основі порівняння ефективності управління проектами організації з ефективністю світових лідерів	1 - Загальна термінологія 2 - Загальні процеси 3 - Єдина методологія 4 - Бенчмаркінг 5 - Безперервне покращення
РЗМЗ 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 проектами (PjM3)	1 - Усвідомлення процесу 2 - Відтворюваний процес 3 - Визначений процес 4 - Керований процес 5 - Оптимізований процес

Слід підкреслити, що досягнення більш високого рівня технологічної зрілості системи управління персоналом відкриває перед організацією велику кількість можливостей та конкурентних переваг, оскільки від впроваджених

HR-технологій залежать:

1. Швидкість та ефективність прийняття управлінських рішень щодо використання людського капіталу: новітні HR-технології передбачають чіткий, перевірений практикою та адаптований до конкретного етапу розвитку організації алгоритм розробки рішення, який ґрунтується на релевантній інформаційно-аналітичною базі.

2. Ефективність дослідження людських ресурсів: завдяки новітнім HR-технологіям менеджери мають можливість накопичувати і зберігати значні масиви інформації гарантуючи безпеку даних.

3. Якість інновацій в системі управління персоналом: HR-технології дозволяють передбачити можливий опір персоналу організаційним змінам і вчасно забезпечити необхідну залученість і готовність персоналу.

4. Зростання компетентнісного рівня персоналу: впровадження технології управління талантами забезпечує швидку та якісну адаптацію персоналу, а також допомагає розкрити людський потенціал.

2.3. Пріоритетність HR-технологій в умовах форс-мажору

Сучасні реалії в Україні та світі демонструють, що в умовах зовнішніх викликів і загроз зберегти власний людський ресурс та успішно розвиватись в рамках традиційних технологій практично неможливо. Щодня ми отримуємо докази унікальності людського капіталу, збереження і збагачення якого визначає життєздатність не лише окремої організації, але й країни в цілому. Такий стан речей формує нові виклики для HR-менеджерів.

Останнім часом система HR-менеджменту знаходиться під тиском форс-мажорних впливів. Українське законодавство визначає форс-мажорні обставини, як надзвичайні та невідворотні сили, що об'єктивно унеможливають виконання зобов'язань. З березня 2020 р. закон розширив формальний перелік форс-мажорних обставин, додавши до них «введення карантину», з 24 лютого 2022 р. в Україні був введений воєнний стан. 28 лютого 2022 року торгово-промисловою палатою України було оприлюднено лист № 2024/02.0-7.1, яким повідомлено, що військова агресія Російської Федерації проти України є форс-мажорною обставиною (обставиною непереборної сили). Це означає, що у затвердженому переліку особливу позицію посіли такі пункти, як загальна військова мобілізація, військові дії, оголошена та неоголошена війна.

Результати дослідження впливу війни на бізнес, яке було проведено ЕМА Partners International, executive search & leadership advisory у червні-серпні 2022, доводять, що HR пріоритети відчутно змінилися.

Сьогодні в пріоритеті – безпека та адаптація 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. Особливості полягають у тому, що перевага віддається не стільки професійній адаптації працівників до можливого довготривалого режиму віддаленої роботи (як в умовах карантину), а в першу чергу - психологічній адаптації. Нагальними стають питання розробки та впровадження новітніх технологій адаптації персоналу. Оновлення полягає у тому, що в минулих умовах менеджери будували системи адаптації без урахування впливу факторів, які вступають в дію під час форс-мажорних обставин. За таких умов HR-менеджери мають бути озброєні сучасними технологіями адекватного впливу на людську складову організації у напрямку збереження людського капіталу. Служби управління персоналом мають отримати можливість гнучко та швидко 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. Якщо ще рік тому well-being програми були просто трендом, то зараз вони фактично мають стати обов'язковою складовою компаній, які піклуються про майбутнє свого бізнесу.

Такі висновки підтверджуються результатами опитування 175 компаній-учасниць: для HR команд безпека співробітників є найбільшим пріоритетом (76% респондентів), також важливими є ментальне здоров'я працівників, підтримка їхньої високої продуктивності та збереження/утримання персоналу.

Українська модель HR-менеджменту підтвердила свою життєстійкість: 28% компаній зазначили, що продовжують наймати на посади всіх рівнів і тільки 13% роботодавців повністю припинили підбір персоналу; 23% компаній наймають співробітників виключно на заміну персоналу, який залишив організацію.

Начасний досвід демонструє, що більшість вакансій, які з'явилися з березня 2022р. пов'язані з тим, що людина релокувалась в іншу країну (в рамках компанії (або самостійно) і знайшла нову роботу в іншій країні). Проте компанії готові бути більш гнучкими, щодо поточної локації людини, готові наймати якщо людина має наміри повернутись, коли ситуація буде більше безпечна.

Найбільш популярними бенефітами, які додали компанії для працівників, є програми психологічної допомоги (зокрема 27% компаній пропонують

індивідуальні сесії з психологом), гнучкий графік роботи та додаткова одноразова грошова допомога. Близько 30% компаній також компенсують вартість оренди житла для співробітників, які змінили місце проживання.

У теперішній час пріоритетними компетенціями лідерів стають: управління в ситуації невизначеності, стратегічне мислення, ефективна комунікація/переконання. 32% опитаних не мають спеціальних програм для підтримки лідерів, проте 1/5 компаній проводять навчання по управлінню командою під час війни.

Війна додала нові виклики до роботи HR-менеджерів: більше половини респондентів відмічають, що відчують надмірне емоційне навантаження через необхідність постійної підтримки співробітників. Також до найпоширеніших труднощів відносяться нестабільний емоційний стан, відчуття невизначеності, тривоги, безсилля та надмірне робоче навантаження (робота 24/7). У той же час для 56% опитаних, саме розуміння цінності та потреби їхньої роботи допомагає підтримувати життєстійкість та продуктивність.

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

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 та поради з попередження негативних наслідків для своїх працівників, поширювати серед співробітників актуальну і достовірну інформацію. Вчасним є створення для працівників внутрішнього каналу комунікації з можливістю повідомляти про те, що вони спостерігають та відчують, щоб забезпечити якомога більше живого спілкування як альтернативу соціальним медіа. Водночас ефективна програма моніторингу соцмереж може допомогти виявити нагальні питання, які впливають на стан ринків та турбують клієнтів компаній, установ, організацій, підприємств у містах, регіонах, країні в цілому.

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 роботи та можливостей виконання посадових обов'язків у режимі дистанційної роботи.

Наступним важливим етапом адаптації персоналу 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, режим простою).

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

Впровадженню новітніх технологій адаптації персоналу має сприяти використання моделі HR-компетенцій, яку запропонувала організація The Society for Human Resource Management (SHRM). Організація об'єднує понад 300 тис. HR-професіоналів в 160 країнах. Модель HR-компетенцій SHRM вважається найбільш ефективною та визнаною в світовому бізнес-співтоваристві і складається із восьми поведінкових компетенцій, а саме: комунікації, управління відносинами, етичні норми і практики, бізнес-середовище, критичне мислення, консалтинг, лідерство і навігація в бізнесі, глобальна та культурна ефективність.

Визначальною характеристикою HR-менеджера в умовах форс-мажору стає 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 співробітників (як у контексті роботи, так і на рівні особистостей).

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

Отже, HR-технології відчутно змінюються під впливом зовнішніх викликів та форс-мажорних обставин. Вивчення досвіду успішних компаній

доводить, що результативність технологій адаптації персоналу в умовах форс-мажору залежить від професійності HR-менеджерів. Трансформація технологій адаптації персоналу вимагає оновлення і розширення компетенцій HR-менеджерів з урахуванням динамічних змін процесів, що відбуваються у бізнес-середовищі під впливом форс-мажорних обставин.

Питання для самоконтролю з теми 2:

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 організації.
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.

Список використаних та рекомендованих для опрацювання джерел до теми 2:

1. Бей Г.В., Серета Г.В. Трансформація HR-технологій під впливом цифровізації бізнес-процесів. Економіка і організація управління. 2019. № 2(34). С. 93–101.
2. 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
3. Лист торгово-промислової палати України №2024/02.0-7.1 <https://ucci.org.ua/uploads/files/621cba543cda9382669631.pdf>
4. Лопушняк Г., Милян Р. Вплив цифрових технологій на формування компетенцій управлінського персоналу. Інвестиції: практика та досвід. 2019. Вип. 24. С. 10–16.
5. Назарова Г.В. Оцінка конкурентоспроможності системи управління персоналом підприємства: монографія / Г.В. Назарова, В.І. Лаптев, Д.О. Корсаков. Х. ХНЕУ ім. С. Кузнеця. 2014. 188 с.

6. 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.

7. Указ Президента України «Про введення воєнного стану в Україні» URL: https://ips.ligazakon.net/document/view/U064_22?an=1

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

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

10. David Ulrich. Four HR Roles URL: <https://hrmhandbook.com/hro/model/dave-ulrich-four-roles/>

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

12. 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

13. 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>

14. Global Human Capital Trends 2021 // *Deloitte Insights*: [Website]. 2021. URL: <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/human-capital-trends.html>

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

Кейси з часних HR-практик

Кейс присвячено сучасним технологічним HR-трендам. Здобувачі мають можливість ознайомитись з оцінками та прогнозами фахівців HR Trend Institute щодо перспектив розвитку технології гібридної роботи, well-being технології та технології DEI (Diversity-різноманітність, Equity-рівність, Inclusion-включеність).



ТЕМА 3: ВИКОРИСТАННЯ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ

3.1. Передумови та наслідки діджиталізації HR-менеджменту

3.2. Досвід впровадження цифрових технологій в практику діяльності успішних компаній

3.3. Перспективні технологічні перетворення в системі управління персоналом у напрямку цифровізації

3.1. Передумови та наслідки діджиталізації HR-менеджменту

Протягом останнього десятиліття велика кількість компаній інвестують чималі кошти в процес діджиталізації HR-технологій. 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, що забезпечує нові конкурентні переваги компанії за рахунок розвитку інновацій та креативності представлені в таблиці 3.1.

Глобальні виклики прискорили процес формування нового напрямку – Digital HR-технології, наслідки яких проявляються в сучасних особливостях роботи з персоналом, а саме:

- необхідність доступу до соціальних мереж та корпоративних ресурсів з персональних гаджетів;
- соціальна взаємодія з мультимедійними можливостями між учасниками проєкту та зворотнім зв'язком з менеджерами;

- доступність усіх видів навчання (вебінари, воркшопи, тренінги, майстер-класи) з будь-якого цифрового джерела;
- використання та інтеграція сторонніх даних про працівників та претендентів з соціальних мереж;
- використання штучного інтелекту та великих даних в управлінні талантами;
- інтеграція Big Data з HR - Digital;
- консолідація та індивідуалізація HR-інформації;
- використання мобільних додатків як основних платформ для HR-інструментів.

Таблиця 3.1

Передумови діджиталізації HR-менеджменту

Передумови трансформації «продуктової» компанії у технологічну	Передумови трансформації системи управління персоналом
Динамічні зміни у запитах споживачів, перехід від «цільової аудиторії» до персоналізації	Мінливість потреб 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

Розглянемо найбільш відчутні наслідки діджиталізації HR-менеджменту.

Взаємопроникнення Workplace-технологій та HR-технологій. Поява на ринку нових продуктів Workplace водночас дозволяє вирішувати завдання з управління персоналом.

Моделювання мережевих організацій. Сучасна тенденція перетворення ієрархічних компаній в мережеві організації, що передбачає зміну Workplace, зміну технологічних інструментів HR-менеджменту.

Перехід від систем, сфокусованих на залученості, до систем, що

працюють із продуктивністю. За допомогою HR аналітики менеджери мають змогу моніторити та коригувати кадрову ситуацію.

Поява на ринку праці нового принципу «Labor of demand» - людський потенціал і креативність за запитом. Головна ідея принципу «праця попиту» полягає у появі потрібних для бізнесу людей, у потрібному місці, в потрібній кількості та з потрібними компетентностями. У зв'язку з цим принципом у сфері HR закріплюється поняття «market place», такі як «Alibaba», «Ebay». Найбільші «market place» у світі для креативної робочої сили це: Freelancer.com; Upwork.com; Fiverr; 99Designs.com. Поява новітніх ресурсів впливає на технології рекрутингу в таких основних напрямках:

- неактуальність резюме;
- збір інформації про претендента на посаду у соцмережах, відкритих джерелах;
- технології на основі штучного інтелекту аналізують індивідуальну вартість персоналу на ринку;
- HR-менеджер виконує роль стратегічного консультанта, який визначає зони можливостей і розвитку персоналу.

Діджиталізація HR-менеджменту здійснюється за рахунок кардинальної зміни підходів до здійснення кадрових функцій та процесів у контексті реалізації бізнес-стратегії та досвіду співробітників. Використання хмарних систем управління людським капіталом та управління талантами характеризується простішим розгортанням, автоматичним оновленням, меншою кількістю технічних проблем, кращою автоматизацією, очевидним збільшенням ефективності, економією витрат та підвищеною здатністю інтегрувати сучасні технології.

Цифрові HR-технології використовують дані та аналітику для вимірювання прогресу на кожному етапі життєвого циклу працівника, від набору персоналу до навчання та професійного розвитку; від кар'єрного зростання до виведення із штату персоналу. Завдяки діджиталізації технологій перед HR-менеджерам відкривається можливість використання зручних технологій для підтримки фокусу на гнучких змінах за допомогою таких інструментів, як імпульсні опитування та вимірювання індексу лояльності працівників - eNPS (Employee Net Promoter Score).

Отже, позитивні наслідки діджиталізації HR-менеджменту відчуються в процесі впровадження новітніх технологій управління персоналом, які сприяють залученню талантів, покращенню досвід співробітників та ефективному масштабуванню бізнес-процесів. Зокрема, штучний і машинний інтелект допомагають в аналітиці робочої сили та підтримці співробітників.

Гібридна робота, як провідна модель організації праці персоналу багатьох компаній, диктує потребу в розробці платформи, яка б захищала внутрішні дані. Цю нагальну потребу вирішує технологія інтеграції блокчейну. Впровадження технологій віртуальної роботи позитивно впливає на ефективність діяльності працівників, які працюють віддалено.

Таким чином, діджиталізація технологій управління персоналом озброює менеджерів інструментами, які не тільки сприяють створенню здорового середовища на робочому місці та допомагають будувати надійні робочі відносини, а також заохочують працівників бути максимально залученими у трудовий процес та досягати високих професійних результатів.

3.2. Досвід впровадження цифрових технологій в практику діяльності успішних компаній

Цифрова трансформація HR-технологій, як метод оптимізації процесів управління персоналом шляхом проникнення соціальних, мобільних, аналітичних та хмарних (SMAC) технологій, на практиці здійснюється поетапно.

На першому етапі головний акцент менеджери роблять на оперативності управління персоналом через інвестиції у створені технологічні платформи, які допомагають ефективно управляти HR-процесами.

Наступний етап спрямований на вдосконалення практик роботи з людським ресурсом шляхом впровадження новітніх технологій підбору, адаптації, навчання, оцінювання та винагороди персоналу. Основну увагу HR-менеджери приділяють управлінню ефективністю.

Одним із вирішальних етапів вважається інформаційний. На цьому етапі відбувається обмін інформацією з метою конструктивного впливу на бізнес-результати. Дані стають доступними, внутрішня інформація поєднується із зовнішньою, HR-аналітика використовується для створення релевантних бізнес-інсайтів.

Процес впровадження цифрових технологій в практику діяльності компанії вважається результативним у випадку створення ефективних комунікаційних зв'язків. Цифрові HR-технології на етапі нетворкінгу та обміну досвідом сприяють посиленню відчуття залученості та приналежності.

Практика цифрової трансформації HR-технологій успішних компаній прискорює процес руйнування старих бізнес-моделей, 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).

Прикладами цього є заснування компанії Workday у 2005 році та такі кроки, як придбання SAP (System Applications and Products) компанії SuccessFactors у 2011 році. Іншими чинниками, що сприяють прискоренню цифровізації HR-технологій, є зростаюче поширення штучного інтелекту та зручних інструментів для співпраці - навчання на YouTube, миттєвий зворотній зв'язок у соціальних мережах; а також експонентне зростання культури «інста». Для сучасного покоління співробітників межа між професійним та особистим життям розмита - вони перевірятимуть свій обліковий запис у соціальних мережах у робочий час, але водночас вони перевірятимуть свою робочу електронну пошту у вихідні. Отже, працівники очікують, що до них будуть ставитися як до клієнтів, і вони хочуть, щоб роботодавець надав їм подібний користувацький досвід, коли справа доходить до цифрового робочого середовища. Такі тенденції спонукають компанії прискорити процеси впровадження життєвого досвіду потенційних співробітників щодо використання новітніх технологій не лише у повсякденному побуті, але й на робочому місці.

Наведемо приклади, які є характерними для успішних компаній.

Компанія Unilever радикально змінила процес найму персоналу у напрямку цифровізації технологій пошуку і відбору співробітників за рахунок використання соціальних мереж, онлайн-ігор та штучного інтелекту.

Компанія Cisco організовує хакатони для створення нових HR-продуктів, зокрема додатку YouBelong@Cisco, який призначений для допомоги новачкам та їхнім менеджерам під час періоду адаптації; а також програми голосових команд Ask Alex, яка дає швидкі відповіді на різні кадрові запитання.

Відома своїми експериментами у сфері впровадження нових цифрових HR-технологій американська технологічна фірма IBM одна із перших запустила платформу цифрового навчання, яка надає співробітникам індивідуальний підхід та досвід.

Катарська логістична фірма Gulf Warehousing Company (GWC) запровадила інтелектуальне оцінювання співробітників, скоротила час, необхідний для набору персоналу, а також надала співробітникам і менеджерам доступ до актуальних кадрових даних, замінивши паперові системи програмним забезпеченням сфери HR-менеджменту. Проєкт впровадження

хмарних HR- технологій став важливою складовою більш широкого бізнес-ІТ-проекту, який включав заміну Oracle E-Business Suite на SAP ERP (System Applications and Products Enterprise Resource Planning) для фінансів, розрахунку заробітної плати, управління запасами, координації логістики та інших бізнес-процесів. Команда реалізувала три проекти одночасно: SAP HCM (управління людським капіталом), локальна HR-система; програмне забезпечення для управління талантами SuccessFactors; та Fiori, які GWC використовує для управління платіжними відомостями та стандартними кадровими обліковими картками, що охоплюють такі питання, як відшкодування та понаднормова робота.

Компанія зберігає дані про заробітну плату та інформацію про співробітників у локальному програмному забезпеченні SAP і використовує можливості хмарних сервісів для управління талантами.

Команда впровадила SuccessFactors, включаючи набір, адаптацію, навчання, рішення продуктивності та цілей, компенсацію та мобільні додатки всього за три місяці.

Компанія створила HR-центри, відомі як PEG (Personal Engagement Growth - персонал, залучення, зростання), що містять комп'ютерні термінали, де співробітники 30 різних національностей можуть оновлювати свої особисті кадрові записи, запитувати навчання, бронювати відпустки та брати участь в онлайн-тренінгах.

Менеджери можуть бачити в режимі реального часу інформацію, яку раніше доводилося створювати вручну за допомогою електронних таблиць: статус вакансій, від рекрутингу до пропозиції роботи; оновлення прогресу кожної заявки на роботу та кількість претендентів на кожну позицію.

HR-менеджери можуть схвалювати або відхиляти запити на набір зі своїх мобільних телефонів.

GWC також змогла відмовитися від ручного обліку навчання і автоматизувати щорічну оцінку співробітників, що дає можливість співробітникам і менеджерам узгоджувати свої особисті цілі з цілями компанії. Це важлива складова системи управління персоналом, оскільки проходження аудиту відповідності та отримання аудиторської сертифікації є регулярною процедурою для співробітників.

Отже, інноваційні зміни HR-технологій дозволили компанії скоротити час на виконання основних функцій щодо пошуку, адаптації, професійного розвитку, оцінювання та винагороди персоналу на 60%.

Успішні компанії підкреслюють значну кількість переваг впровадження цифрових HR-технологій, спільними серед яких є наступні:

1. Покращення HR-процесів за рахунок швидкої та якісної аналітики.
2. Впорядкування дублюючих систем в один портал.
3. Підвищення ефективності залучення та утримання персоналу за рахунок використання стратегії mobile-first, що перетворює HR самообслуговування у зручний і простий інструмент.
4. Зниження ризику широкомасштабних невдач стратегій та технологій завдяки гнучкому підходу до стратегії управління персоналом, процесів та інструментів, які швидко розгортаються та повторюються.
5. Посилення готовності персоналу до інноваційних змін в системі HR-менеджменту за рахунок використання дизайн-мислення при впровадженні технології SMAC.
6. Оптимізація процесів управління талантами протягом усього життєвого циклу співробітників, скорочення витрат і забезпечення інтеграції сучасних інструментів та технологій, таких як штучний інтелект.
7. Управління ефективністю в режимі реального часу та отримання досвіду цифрового зворотного зв'язку.

Досвід доводить, що більшість організацій лише починають розглядати питання цифрового управління персоналом і працювати над стратегією, хоча провідні компанії вже впроваджують цей новий спосіб виконання HR-функцій, процесів і послуг. Як і у випадку з цифровою трансформацією бізнесу в цілому, галузеві аналітики вважають цифрову HR критично важливою частиною цифрової трансформації бізнесу в цілому.

Менеджери практики виокремлюють декілька етапів цифрової HR-трансформації, оскільки такі процеси вимагають значних витрат ресурсів, не лише фінансових, але й часу. Послідовність і зміст кожного етапу схематично представлені на рисунку 3.1.

Перше, з чого слід почати роботу з впровадження цифрових технологій в практику функціонування HR системи – це з'ясувати які саме сфери процесу управління людською складовою організації готові до цифрового перетворення.

Наступним кроком є визначення пріоритетних напрямків, заснованих на впливі та зусиллях. Як правило, починають з тих, які мають високий вплив і низькі зусилля.

Етап формалізації процедур трансформації допомагає обрати ефективну стратегію створення дорожніх карт.

Якісна конвергенція та створення сприятливої корпоративної культури через високий рівень залучення персоналу стає запорукою високої

ефективності цифрової HR-трансформації.

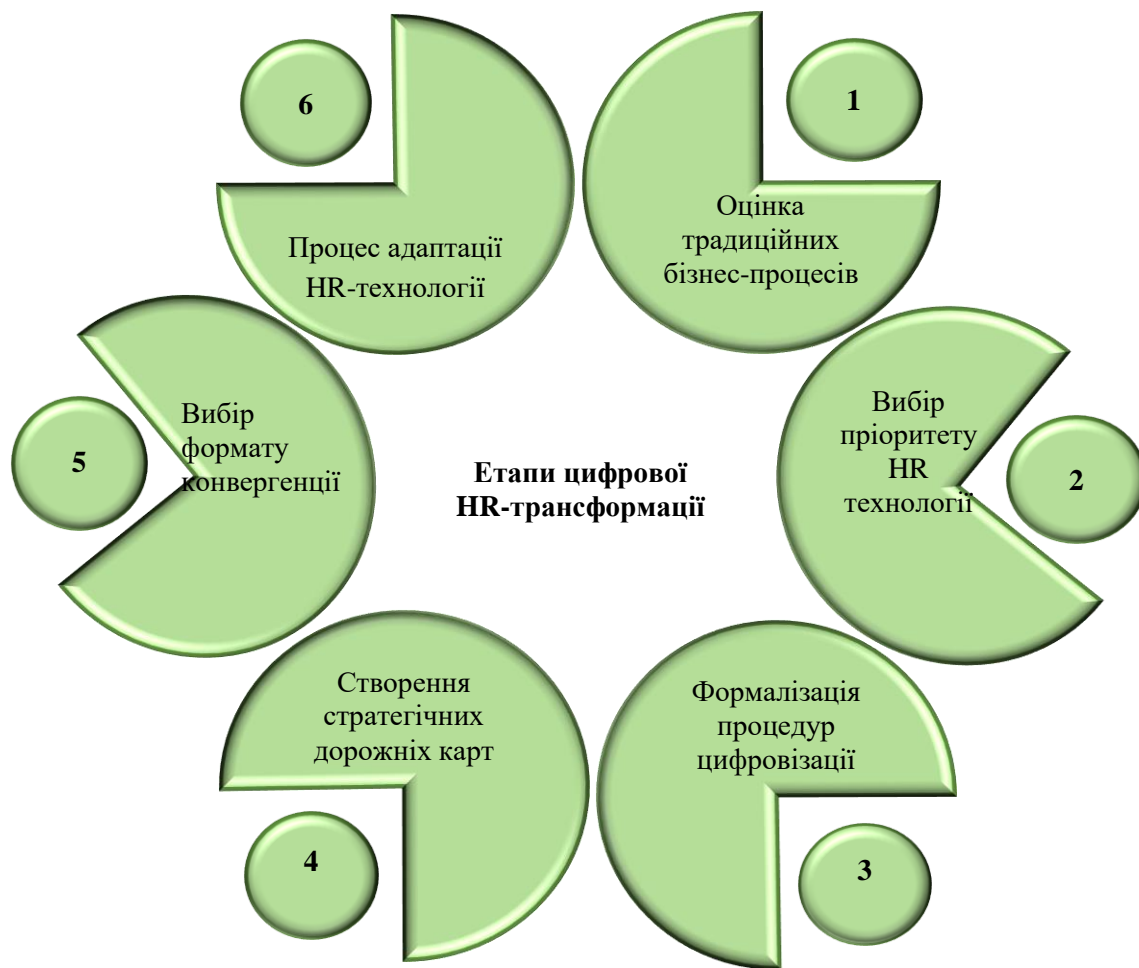


Рис. 3.1. Етапи цифрової трансформації HR-технології

У контексті узагальнення досвіду успішних компаній щодо впровадження цифрових HR-технологій можна зробити висновок, що застосування новітніх технологій підвищить ефективність HR-менеджменту лише за умов узгодження культури, структури та процесів, збалансування інновації із системою управління талантами в процесі постійної трансформації.

Оскільки однією з найважливіших цілей цифрового управління персоналом є стратегічний підхід до управління персоналом, він відображає проактивний підхід до узгодження всіх функцій та цілей HR з бізнес-цілями та партнерства з іншими зацікавленими сторонами.

3.3. Перспективні технологічні перетворення в системі управління персоналом у напрямку цифровізації

За останні кілька років галузь управління персоналом зазнала безпрецедентних змін. Завдяки зростаючому прагненню до більш різноманітної робочої сили, розвитку та впровадженню штучного інтелекту (ШІ) та машинного навчання (МН), HR-фахівці змінили свої робочі звички та вдосконалили свої навички та компетентності.

Бажаючи розвивати бізнес, 66% світових бізнес-лідерів та аналітиків погоджуються з тим, що штучний інтелект буде рушійною силою більшості інновацій майже в кожній галузі протягом наступних 2-3 років. Про зацікавленість міжнародного бізнесу у технологічних трансформаціях свідчать стрімкі зростання інвестицій у важливі сфери розвитку (див. рис. 3.2).

Якщо проаналізувати технологічні перетворення в системі управління персоналом, то можна виявити наступні тенденції у сфері HR-технологій.

Використання штучного інтелекту та машинного навчання.

Згідно з дослідженнями у сфері людських ресурсів, найважливішими технологічними змінами у 2023 році стануть штучний інтелект і машинне навчання (21%), хмарні обчислення (20%) і 5G (17%). Такі інструменти допомагають HR-менеджерам зменшити навантаження, одночасно підвищуючи загальну продуктивність бізнесу.

Інтеграція технології блокчейн в систему управління персоналом.

Блокчейн пропонує надійні можливості для безпеки, такі як шифрування мереж, де співробітники та компанії можуть безпечно обмінюватися інформацією, що дозволяє рекрутерам перевіряти дані співробітників, включаючи освітні та кар'єрні досягнення. Оскільки компанії впроваджують цифрову трансформацію, бізнес-менеджерам доведеться вирішувати нові виклики, такі як безпека даних та управління доступом. Ось чому команди розглядають можливість впровадження технологічних тенденцій управління персоналом, таких як блокчейн-рішення, для забезпечення цілісності даних та прозорості робочого місця. За допомогою технологій електронного розподіленого реєстру менеджери з персоналу можуть створювати та обмінюватися практиками розробки між розробниками програмного забезпечення та колегами. Блокчейн покращує співпрацю між HR-менеджерами та програмістами, тим самим підвищуючи якість підсистем управління персоналом. Завдяки доступу на основі ключів, книги блокчейну вважаються захищеними від злому. Такі ініціативи, як Trusted Global Network for HR Data, забезпечують швидкий доступ до даних для зацікавлених сторін. Технологія, з одного боку, полегшує доступ до даних, а з іншого - забезпечує безпеку

зберігання даних, гарантуючи що доступ до даних мають лише довірені особи.

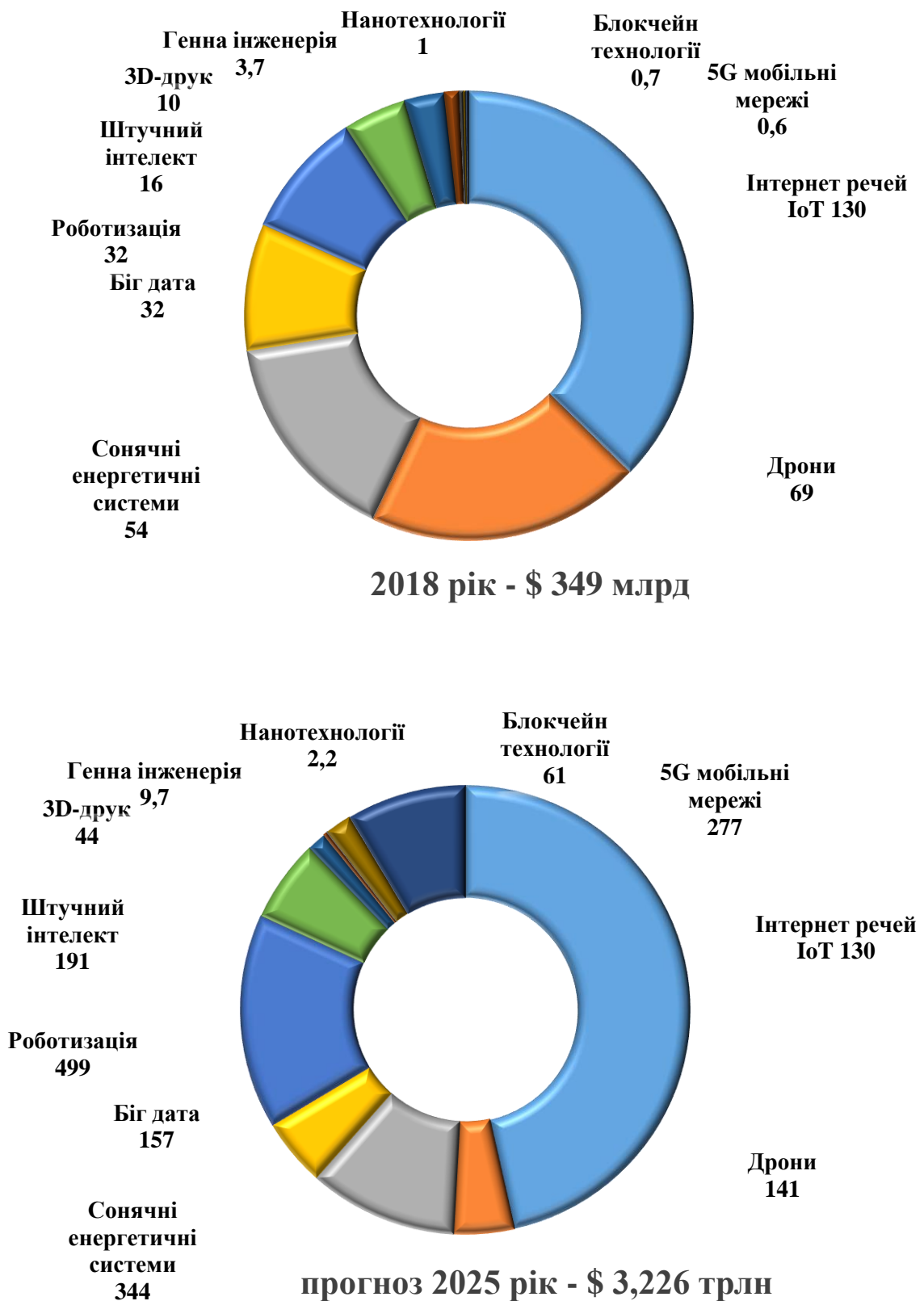


Рис. 3.2. Динаміка інвестицій у систему цифровізації технологій

Для HR-команд інтеграція блокчейну в систему менеджменту персоналу гарантує високий рівень безпеки в управлінні великими обсягами конфіденційних даних про компанію та її співробітників.

Децентралізований HR розвиває нові управлінські навички.

Традиційна централізована HR-функція поступається місцем «гіперлокальній моделі», в якій HR може передавати на аутсорсинг комунікацію з кожним співробітником. Змінюється звичний підхід до оцінки та просування менеджерів. Замість того, щоб обирати «менеджерів завдань» на керівні посади, компаніям потрібно буде просувати тих співробітників, які мають навички лідерства та менторства. При цьому ключовими тезами мають бути: перегляд показників ефективності для оцінки менеджерів і заохочення їх розвивати таланти та навички, а не лише операційні здібності. Ключовими напрямками розвитку HR-технологій залишаються гнучкість, діджиталізація та гібридна робота.

Цифрове навчання, тренінги та розвиток.

Форс-мажорні обставини створили багато можливостей для перепідготовки та навчання робочої сили, зокрема цифрові навчальні платформи. Вони дозволяють компаніям обмінюватися файлами та ресурсами, автоматизувати робочі процеси та підтримувати працівників, які прагнуть професійного розвитку.

Навчання на робочому місці заохочує працівників бути більш проактивними та досягати своїх особистих і професійних цілей. Тенденція розвитку системи управління знаннями зберігає свою пріоритетність протягом останніх років. За допомогою програмного забезпечення HR-менеджери можуть допомогти бізнесу зберігати навчальні або адаптаційні документи структурованими та легкодоступними.

Надаючи пріоритет управлінню знаннями та контролюючи цей процес в організації, HR-менеджери допомагають персоналу сфокусуватися на важливому, усувають інформаційне перевантаження, зменшують стрес, покращують самопочуття та стан здоров'я персоналу. Не втрачають популярності well-being програми, які вбудовуються в програми навчання та розвитку.

Впровадження технологій підвищення ефективності гібридної роботи.

Багато опитувань показують, що людей і компанії приваблює гібридний стиль роботи. Наприклад, результати дослідження міжнародної рекрутингової компанії Robert Half доводять, що кожен третій фахівець (34%), який звик працювати з дому через форс-мажорні обставини, шукав би нову роботу, якби потрібно було перебувати в офісі повний робочий день.

У контексті застосування гібридної організації роботи відкритим для HR-менеджерів залишаються питання пошуку платформ співпраці між офісом та віддаленими працівниками; збільшення кількості аналітичних платформ, які інформують команди про вартість тієї чи іншої комерційної нерухомості на різних ринках по всій країні, наявність місць, варіанти співпраці тощо.

Дотримання принципів соціокультурного різноманіття D&I, DEI та DEI&B.

Перевага епохи гібридної роботи полягає в тому, що фізична відстань, яка не є критичною, дає компаніям більший доступ до більш кваліфікованих і різноманітних талантів.

Різнорманітність та інклюзія стрімко розвивалися протягом останніх років, але практика менеджменту доводить, що традиційної «різнорманітності та інклюзії» (D&I) недостатньо в упередженому за своєю суттю суспільстві. Індустрія рухається до «різнорманітності, рівності та інклюзії» (DEI-diversity, equity and inclusion).

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.

Архітектурна побудова технології DEI&B «різнорманітності, рівності, інклюзії та приналежності» проілюстрована на рисунку 3.3.

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

Психічне здоров'я та життєстійкість перестають бути просто модними словами. Компанії інвестують великі гроші у поліпшення добробуту співробітників та забезпечення їхньої готовності до нових викликів і використання нових можливостей.

Численні дослідження доводять, що тривала робота в умовах форс-мажору може призвести до надзвичайного сплеску ризику серцево-судинних захворювань. Крім того, перевтома знижує продуктивність і підвищує ризик виникнення проблем з психічним здоров'ям, включаючи тривогу і депресію. Отже, увага HR-технологій спрямовується на управління оздоровленням співробітників з акцентом на психічне здоров'я, так званий Wellness-менеджмент.



Рис. 3.3. Архітектурна побудова технології DEI&B

Розвиток HR-технологій заради здоров'я персоналу.

В умовах загрози безпеці персоналу HR-технології зосереджуються на важливих сферах благополуччя працівників:

1. Створення атмосфери психологічної безпеки. Побудова культури, в якій кожен відчуває себе в безпеці, висловлюючи свої погляди на роботу та обговорюючи питання, пов'язані з кар'єрою, без ризику отримати догану.

2. Розробка політики зняття стресу. Управління психічним і фізичним самопочуттям співробітників часто досягається за рахунок використання 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 самопочуття.

Очевидним є висновок, що технологічні перетворення в системі управління персоналом у напрямку цифровізації мають на меті збір і використання даних та аналітики, забезпечення майбутнього підбору персоналу, покращення досвіду співробітників, забезпечення персоналу інструментами самообслуговування, а також орієнтація на сучасні виклики ринку праці та посилення конкурентоспроможності.

Питання для самоконтролю з теми 3:

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.

Список використаних та рекомендованих для опрацювання джерел до теми 3:

1. Бей Г.В., Серeda Г.В. Трансформація HR-технологій під впливом цифровізації бізнес-процесів. Економіка і організація управління. 2019. № 2(34). С. 93–101.
2. Денисов А.Ф., Кардаш Д.С. Аналіз практики цифрових технологій в підборі персоналу. Економіка і управління. 2018. № 6. С. 26–37.
3. Доренська А. О. Digital-технології в управлінні персоналом / А. О. Доренська // Наука – виробництву, 2022 : зб. тез доп. : ЛІІ наук.,наук.-тех. Он-ліне конф. викл., асп. та співроб., 13 трав. 2022 року, Кропивницький: КНТУ, 2022.
4. Куйбіда В. С., Петроє О. М., Федулова Л. І., Андрощук Г. О. Цифрові компетенції як умова формування якості людського капіталу: аналітична записка. Київ : НАДУ, 2019. 28 с.
5. Рудакова С. Г., Данилевич Н. С., Щетініна Л. В., Касяненко Я. А. Digital HR – майбутнє кадрового адміністрування. Бізнес-Інформ №1. 2020. С. 265-270.
6. Січкаренко К. О. Цифровізація як фактор змін у міжнародних економічних відносинах. Приазовський економічний вісник. 2018. Вип. 3. С. 30–34. URL: http://pev.kpu.zp.ua/journals/2018/3_08_uk/8.pdf
7. 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_nT1wMrdO8g7IfRuych466atYIDYAxQ/view?pli=

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

9. 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>

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

11. 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.

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

13. 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>

Кейси з часних HR-практик

Кейс містить характеристику етапів діджиталтрансформації HR-технологій. Здобувачі отримають практичні поради ефективної діджиталізації технологій управління персоналом від менеджерів-практиків успішних компаній.



РОЗДІЛ 2. ТЕХНОЛОГІЇ ПОБУДОВИ КОЛЕКТИВУ ТА КОМАНДОУТВОРЕННЯ

Мета розділу: формування у здобувачів системи теоретичних і практичних знань, пов'язаних із використанням сучасних персонал-технологій найму, навчання персоналу та побудови ефективних команд.

Вивчення розділу спрямоване на формування і розвиток загальних та спеціальних компетентностей:

- здатність застосовувати сучасні методи відбору, навчання, мотивації персоналу та побудови трудових відносин;
- здатність використовувати знання, уміння й практичні навички у процесі формування колективу організації, груп та команд;
- здатність прогнозувати на основі результатів моніторингу процесу формування команд;
- оволодіння сучасними технологіями командоутворення та тимбілдингу.

Програмні результати навчання в межах розділу полягають у наступному:

- застосовувати набуті теоретичні знання для побудови ефективного колективу;
- діагностувати рівня розвитку персоналу, виявлення його компетенцій та прийняття рішення про донавчання;
- оволодіти технологією щодо формування і управління групами та командами;
- освоєння різних підходів до пошуку персоналу та формування колективу;
- отримання необхідних знань для правильного формування робочої групи з урахуванням чинників групової згуртованості і психологічної сумісності;
- оцінювати наслідки прийнятих організаційно-управлінських рішень в управлінні командами та процесі тимбілдинга.

Ключові слова: підбір персоналу, карта посади, карта кар'єрного росту, кадрові агенції, інтерв'ю, внутрішній маркетинг персоналу, лізинг персоналу, аутсорсинг, аутстафінг, хедхантинг, скринінг, коучинг, менторство, рекрутинг, управління талантами, нетворкінг, кадрові заходи, команда, тимбілдинг.

ТЕМА 4: ПЕРСОНАЛ-ТЕХНОЛОГІЇ ПІДБОРУ ТА НАЙМУ ПЕРСОНАЛУ

4.1. Технології підбору та найму персоналу підприємства

4.2. Внутрішній маркетинг персоналу

4.3. Персонал-технології позикової праці

4.1. Технології підбору та найму персоналу підприємства

HR-відділ компанії (термін походить від англійського «Human Resource» — «людські ресурси») займається підбором персоналу з урахуванням довгострокових перспектив розвитку організації. Іноді компанії вдаються до допомоги хедхантерів (head hunter), що дослівно перекладається як «мисливець за головами». Так сьогодні називають професійних кадрових агентів, які «переманюють» вже працюючих співробітників з однієї компанії в іншу за її замовленням, пропонуючи кращі умови роботи.

Для успішного бізнесу необхідно, щоб працівники були не тільки талановитими в своїх областях, але вміли ефективно працювати в команді.

Пошук кваліфікованого персоналу – перше, чим має зайнятися керівника нової організації. Підбір співробітників актуальне і для вже діючої фірми, якщо раптом намітився застій в роботі або виникли перспективи розширення поля діяльності.

Для початку нагадаю зміст основних термінів і понять. Це допоможе вам краще розібратися в термінах.

Підбір персоналу – це цілеспрямована робота по залученню в компанію кандидатів, що володіють якостями і навичками, необхідними для поточних і довгострокових потреб організації. Інакше кажучи, це пошук, тестування та наймання людей, які можуть і хочуть працювати, мають потрібні роботодавцю компетенціями, знаннями та поділяють цінності компанії.

Здобувачі – особи, які претендують на вакантну посаду.

Карта посади (посадова інструкція) – документ, що регламентує коло обов'язків і прав працівників, а також характер їх службових взаємовідносин з іншими працівниками.

Кадрові агентства – професійні організації, які виступають посередником між компанією, яка потребує пошуку співробітників, та шукачами роботи.

Якісний підбір працівників: збільшує прибуток компанії; підвищує продуктивність праці; дозволяє компанії розвиватися.

Непрофесійний підхід до найму співробітників загрожує зривами термінів виконання робіт, зниженням доходів компанії, збоями в бізнес-процесах. В кінцевому підсумку вам доведеться повернутися у вихідну точку почати пошук і витратити кошти і час на підбір нових співробітників. Системні помилки в процесі підбору – я спостерігала це на практиці – істотно збільшують витрати компанії.

Щодо видів джерел набору персоналу – то вони так і лишаються: зовнішні і внутрішні. У першому випадку кадри підбираються з числа співробітників самій компанії, у другому – за рахунок зовнішніх ресурсів. Зрозуміло, що внутрішні джерела завжди обмежені, і повністю вирішити з їх допомогою кадрові проблеми неможливо.

Найбільш поширені джерела найму працівників – зовнішні. Умовно їх можна підрозділити на 2 підвиди: бюджетні та дорогі. Недорогі джерела це, наприклад, державні служби зайнятості, контакти з університетами і коледжами. Дорогі джерела – це професійні кадрові агентства, публікації в ЗМІ. Існують і зовсім безкоштовні джерела персоналу – інтернет-сайти, що публікують вакансії і резюме претендентів, наприклад HeadHunter, Job, SuperJob.

Види зовнішніх джерел добору персоналу:

1. **По рекомендації.** Залучення кандидатів за рекомендаціями родичів, друзів і знайомих працівників компанії. Найстаріший метод досить ефективний і більш підходящий для невеликих організацій. Статистика свідчить, що в організаціях, де кількість не перевищує 50-60 осіб, 40% нових працівників надходять на службу через знайомства. Такий підхід має суттєвий недолік – є ризик взяти некваліфікованого фахівця.

2. **Пряма робота з потенційними співробітниками.** Робота з «незалежними» кандидатами – людьми, які займаються пошуком роботи без звернення в спеціальні служби. Такі кандидати самі дзвонять в компанію, відправляють свої резюме і цікавляться вакансіями. Зазвичай це пов'язано з провідним положенням фірми на ринку. Навіть якщо в даний момент організації не потрібен такий фахівець, його слід зберегти, щоб при необхідності скористатися.

3. **Реклама в ЗМІ.** Це найбільш поширений спосіб залучення претендентів. Оголошення даються в газетах, на інтернет-порталах, на телебаченні, після чого кандидати самі телефонують або приходять в компанію. Існують спеціалізовані видання і сайти, орієнтовані на широке коло професій або окремі галузі. Застосування онлайн-ресурсів та видань – найбільш

ефективний і популярний інструмент залучення кандидатів, однак щоб оголошення били точно в ціль, слід максимально точно викладати вимоги до претендентів та їх майбутні посадові функції.

4. Контакти з вузами. Багато великі корпорації, що працюють на перспективу, орієнтовані на залучення випускників навчальних закладів, які не мають повноцінної практики. З цією метою роботодавці проводять заходи в профільних вузах або беруть участь у ярмарках вакансій. Оскільки професійні навички без досвіду роботи оцінити без досвіду роботи складно, оцінюються особистісні характеристики, навички планування та аналізу.

5. Біржі праці, державні центри зайнятості. Розвинена держава завжди зацікавлена в підвищенні рівня зайнятості громадян. З цією метою створюються спеціальні служби, що мають власні бази даних і працюють з великими компаніями. Метод має істотний мінус: далеко не всі шукачі звертаються в державні структури для безробітних.

6. Кадрові агентства. За останні десятиліття рекрутинг став активно розвивається галуззю економіки. Кадрові компанії мають постійно оновлювані бази даних і самостійно ведуть пошук кандидатів у відповідності з завданнями замовників. За свою роботу фірми беруть солідну винагороду – іноді до 50% річної зарплати знайденого ними співробітника. Існують компанії, які спеціалізуються на масовому підборі персоналу або, навпаки, займаються «ексклюзивним пошуком» добром керівних працівників.

Ключовими технологіями з пошуку персоналу є рекрутинг, Executive Search, Headhunting, скринінг, прелиминаринг.

Рекрутинг. Рекрутингом називають методику підбору співробітників поширених професій. Зазвичай це фахівці так званого «лінійного рівня» торгові агенти, пересічні менеджери, виконавці, секретарі. Сам рекрутинг полягає в складанні грамотного опису вакансії та розміщення даного опису там, де його побачать потенційні претенденти або сайти, що займаються пошуком кадрів. Упор в даному випадку робиться на людей, що знаходяться в безпосередньому процесі пошуку роботи.

Executive Search. Підбір керівного персоналу – начальників відділів, директорів компаній, керівників регіональних підрозділів. Сюди ж відноситься пошук рідкісних і унікальних фахівців. На відміну від рекрутингу «ексклюзивний пошук» передбачає активні дії з боку зацікавленої компанії. Зазвичай таким видом підбору співробітників займаються спеціалізовані кадрові агентства.

Headhunting. Дослівно — «полювання за головами». Метод пошуку або переманювання конкретного спеціаліста (визнаного майстра у своїй області) з однієї фірми в іншу. Методика заснована на передумові, що працівники вищого

рівня не шукають роботу самостійно і іноді навіть і не думають про зміну такої. Завдання «мисливців» – працівника кадрового агентства – зацікавити кандидата більш вигідними умовами або перспективами розвитку від конкуруючої організації.

Скринінг. Швидкий відбір кандидатів за формальними ознаками. Психологічні характеристики, мотивація, якості особистості при скринінгу не враховуються: головний критерій такого пошуку працівників – швидкість. Терміни проведення скринінгу – кілька днів. Методикою користуються при наборі секретарів, менеджерів, продавців-консультантів.

Preliminarying (прелиминаринг). Залучення кандидатів на посаду допомогою виробничої практики молодих фахівців (випускників профільних вузів). Вибір майбутнього співробітника припускає відповідність претендентів певним психологічним та особистісним якостям.

Прелиминаринг націлений на довгостроковий бізнес-план компанії: це найбільш перспективний спосіб створення міцного і продуктивного трудового співтовариства.

Процес та етапи пошуку працівників компанії складається з декількох етапів, які потрібно пройти кандидатам на посаду. На кожній стадії відсівається частина претендентів або ж вони самі відмовляються від вакансії, скориставшись іншими пропозиціями або з інших міркувань.

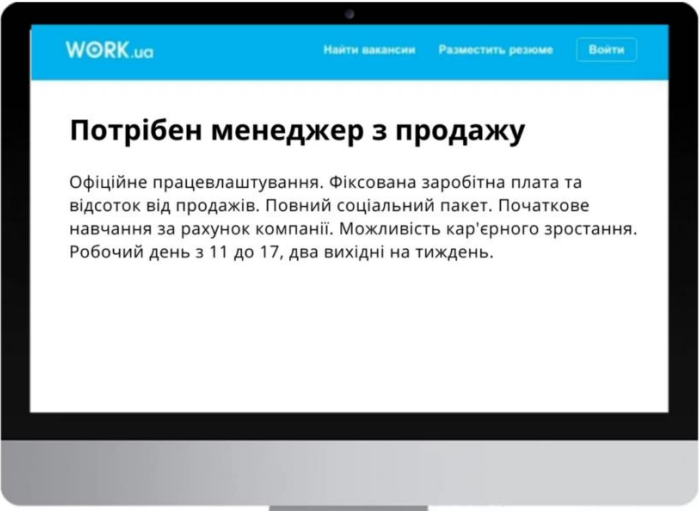
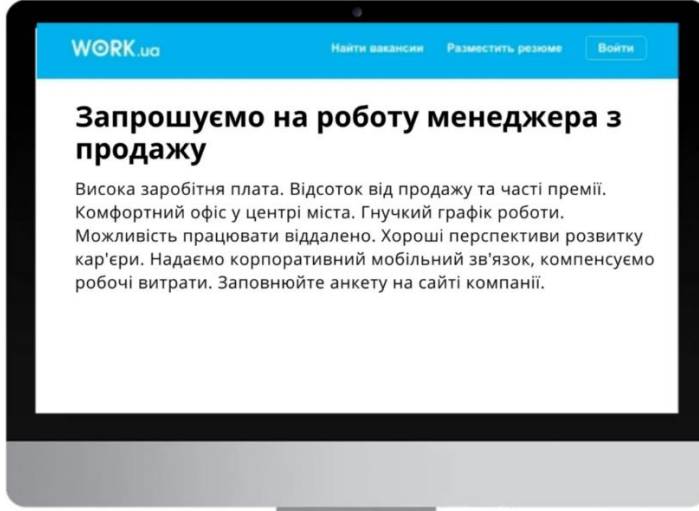
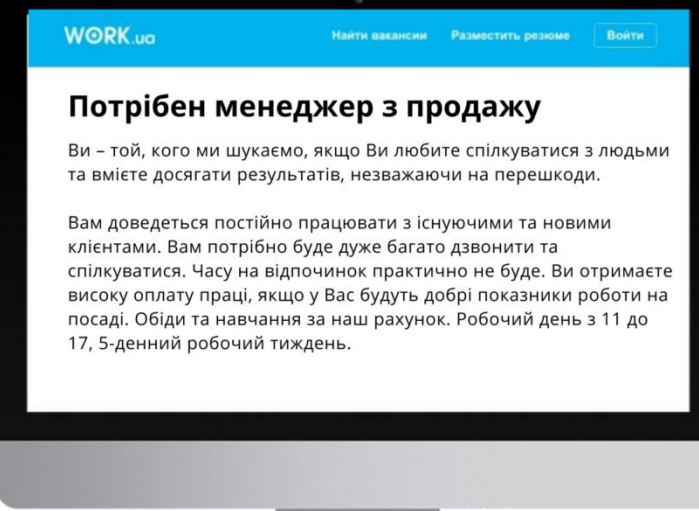
Формування портрета кандидата. Починати пошук співробітників, не визначивши, кого саме Ви хочете знайти - вірний спосіб приректи підбір персоналу на невдачу. Детальний портрет ідеального кандидата для кожної вакансії - це фундамент, на якому ґрунтується подальший успіх технології підбору персоналу.

Залучення відповідних претендентів на вакансію відбувається через формулювання оголошення про вакансію. Головне завдання оголошення — створити максимальний відгук на вакансію від кандидатів.

Хороше оголошення можна порівняти з фільтром: воно привертає увагу кандидатів, які відповідають Вашим вимогам, та не викликає інтересу у невідповідних кандидатів. Як правило, продуктивних людей, які можуть принести компанії найбільшу користь практично неможливо зацікавити шаблонним оголошенням.

Тому, навчаючи нашої технології найму персоналу, ми окремо розглядаємо, як складати оголошення про вакансії, які привернуть увагу спеціалістів.

Оголошення про пошук кандидатів

Типи оголошень	Приклади оголошень
<p>Шаблонне</p>	 <p>Потрібен менеджер з продажу</p> <p>Офіційне працевлаштування. Фіксована заробітна плата та відсоток від продажів. Повний соціальний пакет. Початкове навчання за рахунок компанії. Можливість кар'єрного зростання. Робочий день з 11 до 17, два вихідні на тиждень.</p>
<p>Шаблонне (розширене)</p>	 <p>Запрошуємо на роботу менеджера з продажу</p> <p>Висока заробітна плата. Відсоток від продажу та часті премії. Комфортний офіс у центрі міста. Гнучкий графік роботи. Можливість працювати віддалено. Хороші перспективи розвитку кар'єри. Надаємо корпоративний мобільний зв'язок, компенсуємо робочі витрати. Заповнюйте анкету на сайті компанії.</p>
<p>Ефективне</p>	 <p>Потрібен менеджер з продажу</p> <p>Ви – той, кого ми шукаємо, якщо Ви любите спілкуватися з людьми та вмієте досягати результатів, незважаючи на перешкоди.</p> <p>Вам доведеться постійно працювати з існуючими та новими клієнтами. Вам потрібно буде дуже багато дзвонити та спілкуватися. Часу на відпочинок практично не буде. Ви отримаєте високу оплату праці, якщо у Вас будуть добрі показники роботи на посаді. Обіди та навчання за наш рахунок. Робочий день з 11 до 17, 5-денний робочий тиждень.</p>

Наступним починається етап відбору. Типовими етапами можна назвати:

-Попередня бесіда. Бесіда проводиться різними методами. Для деяких посад бажано, щоб кандидат особисто з'явився на потенційне місце роботи, в інших випадках достатньо розмови по телефону з представником кадрової служби. Головна мета попередньої бесіди – оцінити рівень підготовки претендента, його комунікаційні навички, основні особистісні якості. Але тут слід пам'ятати, що тільки на рівні візуального спілкування можна отримати найбільш точне уявлення про особистості здобувача роботи.

-Інтерв'ю. Розширене інтерв'ю проводиться безпосередньо кадровим працівником. У ході бесіди важливо отримати детальну інформацію про кандидата та надати йому можливість більше дізнатися про своїх майбутніх посадових обов'язках і корпоративної культури середовища, де йому належить працювати.

Зверніть увагу, на цьому етапі дуже важливо не допустити одну помилку. Не можна надавати значення особистої симпатії до кандидата на посаду. Людина може подобатися тобі зовні, його поведінка і манери тобі близькі, та ще в тебе з ним знайшлися спільні інтереси в житті. Під впливом емоцій і почуттів ви без сумнівів впевнені, що кращого кандидата просто не знайти і він як ні хто, найкращим образом «впишеться» в команду. Необхідно провести повне тестування потенційного співробітника і якщо з важливих технічних моментах він не відповідає встановленим вимогам, то сміливо відмовляй йому в працевлаштуванні.

Є кілька видів інтерв'ю:

- **Біографічне**, в ході якого виявляється минулий досвід претендента і різні аспекти його професійних якостей;
- **Ситуаційне**: претенденту пропонується вирішити практичні ситуації з метою з'ясування його аналітичних здібностей і інших якостей;
- **Структуроване** – бесіда ведеться за заздалегідь складеним списком пунктів;
- **Стресове** – проводиться з метою перевірки стресостійкості претендента і його вміння адекватно поводитися в провокаційних і нестандартних ситуаціях.

-Професійне тестування для отримання відомостей про професійних навичках і здібностях майбутнього співробітника. Результати тестів дозволять оцінити поточні та потенційні можливості кандидата, сформулювати думку про стилі його роботи. Важливо стежити за тим, щоб питання професійного тестування були актуальними і відповідали нормам законодавства.

-Перевірка послужного списку. Для більш повного уявлення про працівника варто поговорити з колегами за попереднім місцем роботи. Багато

людей мають погану «професійну історію», хоча причина звільнення в трудовій стоїть «за власним».

Тому по можливості, добре буде переговорити з безпосереднім керівником здобувача, для з'ясування причин звільнення працівника з попереднього місця роботи, це поліпшить якість підбору персоналу. Не зайвим буде ознайомитися з рекомендаціями, характеристиками, заохоченнями та іншими пунктами послужного списку.

-Прийняття рішення. За результатами порівняння кандидатів визначається той, хто найкращим чином відповідає професійним вимогам і вписується в колектив. Коли рішення про зарахування в штат прийнято, кандидату повідомляється про це в усній, або письмовій формі. Здобувач повинен бути детально ознайомлений з характером майбутньої діяльності, інформований про режим роботи, відпустки, вихідних, правила нарахування зарплати і преміальних.

-Заповнення бланка заяви. Кандидати, які успішно подолали перший і другий рівень, заповнюють заяву, анкету та підписують трудовий договір. Кількість пунктів анкети має бути мінімальним: важлива інформація, яка з'ясовує продуктивність претендента та його основні якості. Надаються відомості стосуються минулої роботи, професійних навичок, складу мислення кандидата.

Далі слідує офіційний вступ на посаду. Зазвичай під цим терміном розуміється перший робочий день нового співробітника, протягом якого він безпосередньо знайомиться з порядком і правилами роботи і приступає до своїх посадових обов'язків.

Щоб новоприйняті працівники почали приносити користь із самого початку своєї роботи в компанії, їх потрібно правильно адаптувати на посаді. Очікувати ефективної роботи від нового працівника можна тільки в тому випадку, якщо його одразу ознайомили з компанією, її цілями та особливостями роботи. Керівники, які пропускають цей етап в підборі та адаптації персоналу, можуть втратити знайдених продуктивних працівників ще до закінчення випробувального терміну.

Спрощений підхід до найму зазвичай передбачає озміщення оголошення про вакансію, відбір кандидатів з резюме, проведення співбесіди, запрошення на роботу.

Продуманий і більш ефективний підхід має містити в собі: формування портрета кандидата, складання ефективного оголошення, розміщення оголошення на популярних ресурсах, швидка обробка відгуків на вакансію, відбір відповідних кандидатів, проведення співбесіди, виявлення ступеня продуктивності, оцінка особистісних якостей, визначення рівня мотивації,

визначення рівня професійних знань та наведення довідок з попереднього місця роботи.

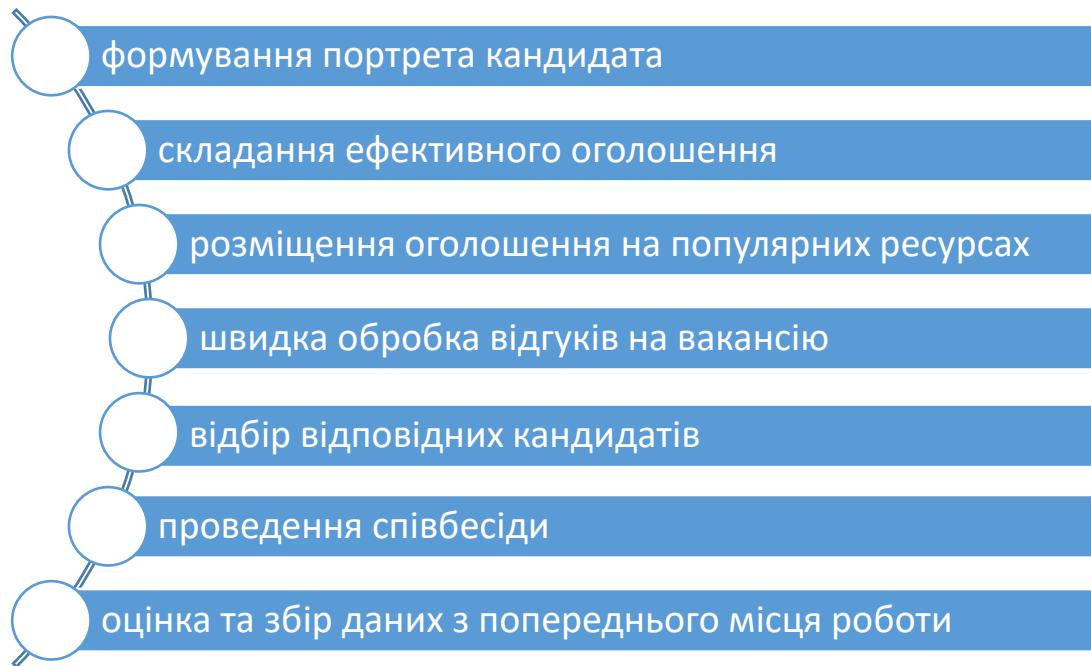


Рис. 4.1. Етапи пошуку та відбору кандидата

Для більш ефективного відбору допускається використання **нетрадиційних технологій підбору персоналу**. Нетрадиційні методики підбору персоналу набувають все більшої актуальності. Я склав список найбільш дієвих нетрадиційних способів найму працівників:

1. **Стресовий (або шоківий) інтерв'ю**. Зміст такої бесіди – визначити стресостійкість кандидата. В ході такого інтерв'ю застосовуються різні прийоми, мета яких – вивести співрозмовника з рівноваги. Наприклад, відповідальна за розмову особа для початку запізнюється на зустріч – на 20-30 хвилин або навіть більше.

2. **Brainteaser-інтерв'ю**. Претендентам необхідно за певний час відповісти на якийсь хитромудрий або каверзне питання або вирішити складну логічну головоломку. Зазвичай до таких методів вдаються при підборі креативщиків, маркетологів, програмістів.

3. **Застосування подразнюючих факторів**. Такими факторами виступають: яскраве й некомфортне освітлення в кімнаті, непристойні питання, занадто високий стілець. Випробуваного можуть посадити в центр кола, по колу якого розташовуються представники роботодавця.

4. **Підбір персоналу на основі фізіогноміки**. Передбачає визначення характеру людини за її зовнішністю і соціоніки.

Нетрадиційні методики дозволяють оцінити гнучкість мислення кандидата, перевірити його кмітливість, оцінити здібності до творчості, нарешті, перевірити його вміння працювати під тиском, що важливо в умовах бізнес-конкуренції. У деяких великих корпораціях (зокрема – в «Майкрософт») стресові інтерв'ю застосовують в обов'язковому і масовому порядку.

4.2. Внутрішній маркетинг персоналу

Внутрішній маркетинг персоналу, також відомий як внутрішнє брендування або маркетинг робочого місця, - це стратегічний підхід до управління та комунікації зі співробітниками в організації. Він орієнтований на залучення, збереження та мотивацію персоналу, створення позитивного робочого середовища і сприяння задоволенню та залученості співробітників до цілей і цінностей компанії.

Основна мета внутрішнього маркетингу персоналу полягає в тому, щоб співробітники розуміли, підтримували та ідентифікувалися з місією, цілями та цінностями організації. Це досягається шляхом ефективною комунікації, залучення співробітників до прийняття рішень, розвитку їхніх професійних навичок, створення розвиваючих програм і пропагування корпоративної культури.

Внутрішній маркетинг персоналу може включати наступні елементи:

1. Комунікація: регулярні зустрічі, новини компанії, електронні розсилки, внутрішні журнали, веб-портали та соціальні медіа для спілкування зі співробітниками.

2. Залучення: створення можливостей для співробітників брати участь у прийнятті рішень, давати свої пропозиції, брати участь у проектах та командних завданнях.

3. Розвиток: надання співробітникам можливостей для професійного росту, тренінгів, семінарів, програм менторства та навчання на робочому місці.

4. Визнання: відзначення досягнень співробітників, надання нагород, похвали та подяки за успіхи та внесок у розвиток компанії.

5. Корпоративна культура: підтримка та поширення цінностей, встановлення ясних стандартів поведінки, створення приємного та відкритого робочого середовища.

6. Ретеншн (збереження персоналу): підтримка співробітників, створення умов для задоволеності та розвитку, що сприяє збереженню талановитих працівників у компанії.

Ефективний внутрішній маркетинг персоналу допомагає збільшити відданість та мотивацію співробітників, підвищує рівень задоволеності на

робочому місці, поліпшує комунікацію в організації і сприяє досягненню бізнес-цілей.

Внутрішній маркетинг персоналу допомагає підтримувати внутрішній розвиток компанії, зменшує текучість кадрів і забезпечує більшу відданість та продуктивність персоналу. Задіянням цих підходів компанія може покращити якість своїх послуг або продуктів, а також збільшити задоволеність клієнтів і зміцнити своє конкурентне положення на ринку.

Особливістю внутрішнього маркетингу є занадто висока чутливість до HR-трендів. Особливість ведення бізнесу 2023 зберігає незмінні HR-тренди : персоналізацію - про здатність HR-ів враховувати особисті потреби, можливості та бажання людей на робочому місці; швидкість – максимально швидко вирішувати проблеми персоналу; технології автоматизації та збільшення продуктивності; значущість роботи та соціальна відповідальність бізнесу; позитивний досвід співробітника.

В той же час можна виділити прогресування анти трендів: Antiwork-рух та QQ або Quiet quitting. Суть «Antiwork-рух» у прагненні знизити важливість роботи у житті людини, щоб робота перестала виходити на перший план і забирати весь час та сили. Quiet quitting (від англ. «тихе звільнення») — передбачає виконання виключно своїх робочих обов'язків у рамках робочого часу без докладання додаткових зусиль, виявлення ентузіазму чи ініціативності.

Але кризовий 2023 рік спричинив появу нових та відновлення старих напрямків HR-політики. Через повномасштабну війну українські бізнеси змушені бути більш винахідливими у своїх підходах, зокрема й в HR-сегменті. Адже потрібно використовувати ресурси на повну, щоб продовжувати працювати, підтримувати співробітників і боротися з ворогом. Тому не виключено, що завдяки війні міжнародні HR-тренди швидше й легше приживуться в Україні, ніж в інших країнах. Серед прогресуючих, спостерігаємо:

1. Серед абсолютно нового – очікування працівників підтримки щодо гарантій безпеки та фінансування. Нормою очікувань стали щотижнева оплата праці, безкоштовні обіди, «тривожні валізки» від роботодавців. Загострилась потреба в гарантіях безпеки.

2. Поновлення актуальності профспілкових організацій, їх адаптація до вимог часу.

3. Привернення уваги до фахівців, чия праця неможлива онлайн чи дистанційно.

4. Пошук розв'язання проблем вигорання, перевтоми та підвищення продуктивності працівників.

5. Посилення застосування технологій віртуальної реальності для

співбесід, нарад, ефективних віддалених комунікацій.

6. Перехід від звичайного найму працівника до пошуку таланту, до пошуку не спеціальності а компетенцій, що закрий конкретну потребу компанії.

7. Зростання впливу методології Agile на HR-процеси (методи планування та керування проєктами й процесами, які дозволяють забезпечувати високу адаптивність бізнесу).

8. Тренд вербування персоналу та компанії в цілому до руху еко-френдлі.

Паралельно з безпековими тенденціями та тенденціями надиктованими кризою, впливовим в 2023 році є розвиток технологій.

1. Зміна вимог до компетенцій та моделі поведінки і самої служби HR, підвищення їх відповідальності за персонал, навчання та досягнення стратегічних цілей, зростання вимог до етики роботи HR.

2. Попит на використання нових технологій в HR-процесах, як-от штучний інтелект або machine learning.

3. Автоматизація процесів HR та рекрутингу, поступовий перехід на ефективні HRM-системи, зі зменшенням кількості ручної роботи та помилок людей. автоматизацію перевірки документів, аналізу резюме та співбесіди кандидатів.

4. Зростаюче використання чат-ботів та віртуальних асистентів в HR

5. Збільшення використання технологій доповненої реальності та віртуальної реальності в програмах навчання та розвитку

6. Аналітика даних & метрик для можливості передбачення HR-трендів та потреб компанії.

7. Прогресування гібридного та віддаленого режиму роботи завдяки технологічним змінам та розширенням каналів зв'язку.

8. Впровадження принципів DEI – створення інклюзивного робочого простору, де кожен почуватиметься комфортно, де поважатимуть особисті кордони та заохочуватимуть кар'єрний розвиток

9. Посилення практик побудови карт кар'єрного росту.

10. Розробка нових моделей лідерства які наголошують на емпатії, емоційному інтелекті та здатності до адаптації.

11. Розбудова бренду роботодавця на конкурентному ринку праці.

Внутрішній маркетинг персоналу, опираючись на ключові й часні тренди, може бути підтриманий різними технологічними інструментами та платформами для покращення комунікації, співпраці та залучення співробітників.

Ось деякі технології, які можна використовувати для підтримки внутрішнього маркетингу персоналу:

1. Інтранет: Внутрішній інтернет-портал або корпоративний сайт, де

співробітники можуть знаходити інформацію про компанію, новини, документацію, робочі ресурси та інше. Інтранет може також включати блоги та форуми для обговорення і обміну ідеями.

2. Електронна пошта і сповіщення: Використання електронної пошти для розсилки внутрішніх новин, оголошень та оновлень. Також можливе використання систем сповіщень та повідомлень для нагадування про важливі події та завдання.

3. Внутрішні соціальні мережі: Створення корпоративних соціальних мереж, де співробітники можуть спілкуватися, обмінюватися ідеями, створювати спільноти і визнавати досягнення один одного.

4. Інструменти віддаленої роботи: Платформи для відеоконференцій, спільної роботи та обміну документами, які сприяють зв'язку між співробітниками, які працюють з віддаленою локації.

5. Системи керування знаннями: Системи для зберігання та обміну знань в компанії, включаючи бази даних, внутрішні вікі, документацію та навчальні матеріали.

6. Аналітика та звіти: Використання аналітичних інструментів для відстеження співробітницької активності та ефективності внутрішнього маркетингу. Це допомагає оцінити, які ініціативи працюють і де є простір для покращень.

7. Системи управління відносинами зі співробітниками (HRM): Сучасні системи HRM, такі як HRIS (SAP, Workday, Oracle) та HR-платформи, допомагають автоматизувати багато аспектів управління персоналом, включаючи ведення кадрових документів, оплату праці, атестацію, навчання та розвиток.

8. Мобільні додатки: Створення мобільних додатків, які дозволяють співробітникам отримувати доступ до корпоративної інформації, комунікувати та отримувати оновлення з будь-якого місця.

9. Оцінювання та зворотний зв'язок: Використання онлайн-систем для проведення анкет задоволеності працівників, опитувань та системи зворотного зв'язку для виявлення потреб та думок персоналу.

10. Освітні платформи: Доступ до онлайн-курсів та навчальних матеріалів, які допомагають співробітникам розвивати свої навички та компетенції.

Використання цих технологій сприяє покращенню співпраці, комунікації та залученню співробітників, що є важливим для підтримки внутрішнього маркетингу персоналу та підвищення продуктивності та задоволеності персоналу.

Підвищення продуктивності та задоволеності персоналу досягається за

рахунок складання карт кар'єрного росту та доведення їх до працівників.

Карта кар'єрного росту, також відома як кар'єрна мапа або кар'єрний шлях, є інструментом для планування і розвитку кар'єри працівника. Ця карта допомагає працівнику визначити її короткострокові і довгострокові кар'єрні цілі, визначити, яким чином досягти цих цілей, і визначити необхідні навички та ресурси.

Ось кілька кроків, які можна включити в кар'єрну карту росту:

1. Оцінка поточного стану: Розгляньте своє поточне робоче місце, навички, досвід і досягнення. Визначте, де ви знаходитесь на вашому поточному кар'єрному шляху.

2. Визначення кар'єрних цілей: Встановіть конкретні, вимірювані та досяжні кар'єрні цілі, які вас цікавлять. Ці мети можуть бути пов'язані з підвищенням посади, отриманням нових навичок, зміною галузі тощо.

3. Розвиток навичок і компетенцій: Визначте, які навички і компетенції вам потрібні для досягнення ваших цілей. Плануйте навчання, тренінги та інші можливості для розвитку.

4. Визначення кроків на шляху досягнення цілей: Розробіть план кроків, які вам потрібно буде виконати, щоб наблизитися до ваших кар'єрних цілей. Це може включати в себе конкретні кроки, такі як здобуття певної освіти, зміна робочих обов'язків, отримання підвищення тощо.

5. Визначення ресурсів: Розгляньте, які ресурси вам можуть знадобитися, щоб досягти ваших цілей. Це можуть бути фінансові ресурси, менторство, підтримка від керівництва чи інші ресурси.

6. Моніторинг і оцінка: Постійно відстежуйте свій прогрес і оцінюйте, чи досягаєте ви поставлених цілей. При потребі коригуйте свій кар'єрний план.

7. Подальший розвиток і адаптація: Кар'єрні цілі можуть змінюватися з часом, тому будьте готові адаптувати свою кар'єрну карту, якщо ваші цілі чи обставини змінюються.

Кар'єрна карта росту допомагає структурувати ваш план для досягнення кар'єрних успіхів і забезпечує ясність та напрямок в вашому професійному розвитку. Важливо пам'ятати, що це документ, який ви можете регулярно переглядати і оновлювати, щоб він відповідав вашим поточним і майбутнім метам.

Загалом, внутрішній маркетинг персоналу можна підтримувати інструментами та стратегіями, що допомагають залучити, мотивувати та зберігати співробітників. Основними інструментами внутрішнього маркетингу персоналу залишаються:

1. Внутрішні комунікації:

- Інтраверна комунікація: внутрішні інформаційні бюлетені,

електронні листи, внутрішні соціальні мережі тощо, які поширюють інформацію та новини по компанії.

- Комунікація в реальному часі: засоби для спілкування миттєвими повідомленнями або відеоконференцій, щоб підтримувати зв'язок між різними відділами та рівнями управління.

2. Спеціальні програми та ініціативи:

- Мотиваційні програми: включають у себе бонуси, премії, подарунки, подорожі тощо, щоб стимулювати високий результат та відданість співробітників.

- Програми розвитку навичок: надання співробітникам можливостей для навчання та підвищення кваліфікації.

3. Внутрішній брендінг:

- Корпоративний культурний кодекс: документ, що визначає цінності, місію та цілі компанії та важливі норми поведінки.

- Інтерна компанійська сторінка: створення спеціальної інтернет-сторінки або порталу для співробітників, де можна дізнатися більше про компанію, доступні ресурси, інформацію про кар'єрний розвиток тощо.

4. Визнання та нагороди:

- Системи визнання: впровадження системи, де працівники можуть визнавати і нагороджувати один одного за досягнення та внесок.

- Церемонії вручення нагород: організація регулярних церемоній вручення нагород і визнання видатних досягнень співробітників.

5. Заходи та спільноти:

- Командні будівельні заходи: організація тематичних заходів, які сприяють сплоченості команд і підвищенню моралі.

- Корпоративні соціальні мережі: заснування внутрішніх онлайн-спільнот для обміну ідеями та досвідом між співробітниками.

6. Анкети та зворотний зв'язок:

- Анкети задоволеності: проведення регулярних анкет серед співробітників для оцінки їхнього становища та думок щодо компанійської політики та умов праці.

- Зустрічі з керівництвом: забезпечення можливостей для спілкування співробітників з вищим керівництвом компанії.

7. Забезпечення комфорту на робочому місці:

- Можливості для розваг і відпочинку: зони для відпочинку, фітнес-центри, кухні тощо.

- Робочі умови: забезпечення комфортних умов на робочому місці, у тому числі технічної та організаційної підтримки.

Ці інструменти можна поєднувати і адаптувати в залежності від потреб і

специфіки вашої компанії. Вони допоможуть покращити співробітництво, мотивацію та відданість вашого персоналу, що в свою чергу позитивно вплине.

4.3. Персонал-технології позикової праці

Персонал-технології позикової праці включають в себе 3 основних різновиди: **аутсорсинг, лізинг персоналу та аутстафінг.**

Аутсорсинг (з англ. outsourcing – використання зовнішнього джерела / ресурсу) – це передача організацією певних видів або функцій підприємницької діяльності іншій організації (аутсорсеру), що діє в потрібній сфері, на підставі договору.

Перевагою аутсорсингу є використання вже накопиченого високопрофесійного досвіду, що доповнений необхідним обладнанням, технологіями та інструментарієм. Спеціалізація організації-аутсорсера дозволяє забезпечити надійне та якісне виконання переданих на аутсорсинг функцій у випадку підтримання конкурентоспроможних цін на свої послуги, оскільки аутсорсер постійно інвестує в підвищення кваліфікації персоналу й забезпечення його сучасним обладнанням, в передові технології. Це дозволяє такій організації зосередитися на підтриманні своєї конкурентної переваги на тому ринку, де вона працює.

Поняття аутсорсинг описує різні форми співпраці, які можна охарактеризувати за допомогою наступних термінів:

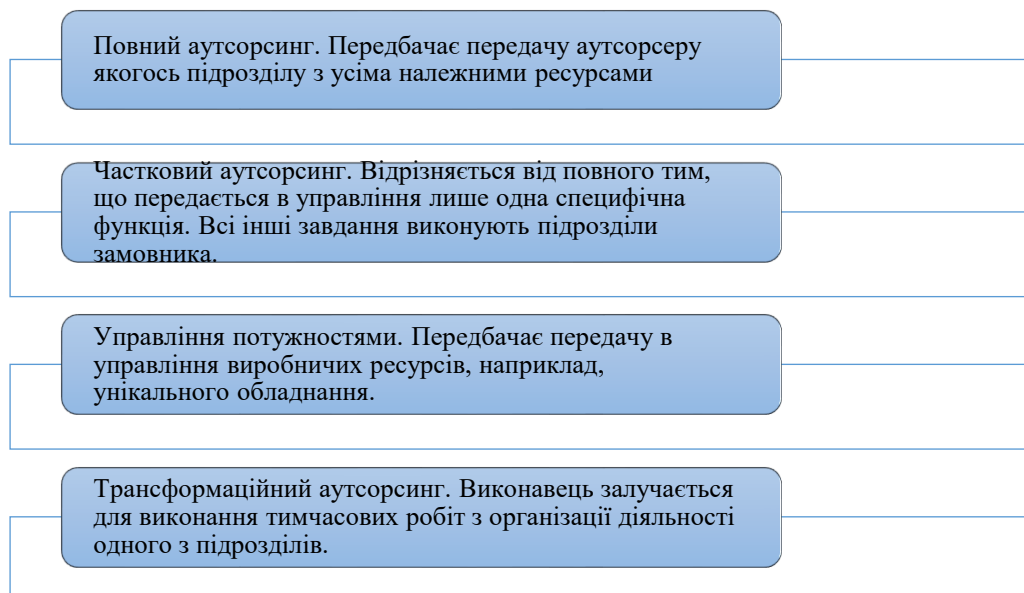


Рис. 4.2. Варіанти форм співпраці з аутсорсером

Суть аутсорсингу людських ресурсів (HR) полягає в наборі тих виконавців, які не ухвалюють рішення («неосновних» виконавців). До таких

категорій відносяться адміністративні працівники нижчої ланки, обслуговуючий персонал, а також деякі категорії робочих професій.

Аутсорсинг людських ресурсів (HR) може бути двох видів: аутсорсинг бізнеснапрямків і HR-аутсорсинг. **Аутсорсинг бізнес-напрямків** – організація-клієнт передає зовнішньому провайдеру окремий напрямок роботи, кадрове адміністрування або процес нараховування заробітної плати. **HR-аутсорсинг** (human resources outsourcing) – передача в зовнішнє управління більшої частини кадрової роботи: наймання працівників; розрахунок та виплата заробітної плати, преміальних та бонусів; розробка посадових інструкцій; навчання персоналу тощо. Він полягає в ефективному перерозподілі трудових потоків і пропозиції вигідних рішень управління людськими ресурсами.

У науковій літературі виділяють такі види кадрових аутсорсингових послуг:

- аутсорсинг підбору персоналу;
- аутсорсинг атестації персоналу та кадрового аудиту;
- аутсорсинг в системі навчання, підвищення кваліфікації та професійної перепідготовки персоналу;
- аутсорсинг HR-адміністрування;
- аутстафінг;
- лізинг персоналу;
- аутплейсмент тощо.

Перевагами аутсорсингу є: обмеження штатної чисельності персоналу, економія коштів на оплату праці, створення та обслуговуванням робочого місця, безперервна робота (організація – аутсорсер працює постійно), гнучкість в управлінні людськими ресурсами, можливість перенесення відповідальності за виконання певних функцій.

Недоліками аутсорсингу є: відсутність чіткої законодавчої бази, можливість втрати керованості певним процесом, можливість розголошення конфіденційної інформації, ризику збитків у випадку залучення недобросовісного аутсорсера та неочікуваного припинення надання послуг, складності у сфері мотивації працівників та інші.

Лізинг персоналу (від англ. Personnel leasing), або надання персоналу в тимчасову оренду – це управлінська технологія, що дозволяє забезпечити бізнес-процес необхідними людськими ресурсами, використовуючи послуги сторонньої організації.

Лізинг персоналу – це практика, при якій компанія наймає зовнішнього постачальника (лізингодавця), який надає необхідних робітників або спеціалістів для виконання певних завдань або проектів.

Основною передумовою виникнення і використання лізингу персоналу є

невідповідність наявних в організації працівників потребам у них. Вирішити це можна шляхом розроблення програм зміни якісних і кількісних характеристик персоналу в організації. Якщо ж потреба у виконанні певного обсягу робіт має разовий або сезонний характер, чи компетенції працівників не відповідають необхідним, а додаткове навчання вимагатиме чимало фінансових ресурсів, то організація може залучити необхідних працівників на умовах лізингу.

До лізингових відносин у сфері управління персоналом звертаються в таких випадках:

1. Необхідність залучення висококваліфікованих фахівців, потреба в яких не носить постійний характер, а сферою їх діяльності є бухгалтерський облік, аудит, правознавство та інші галузі знань, де існують спеціалізовані організації, що надають такі послуги.

2. Необхідність залучення висококваліфікованого фахівця, аналогічні послуги якого не надаються на ринку організаціями. У цьому випадку можна звернутися за допомогою до організацій-конкурентів і взяти в оренду такого кваліфікованого фахівця.

3. Необхідність тимчасового залучення фахівців у період відпусток за умови, що цих фахівців в організації ніхто зі штатних працівників замінити не може.

4. Бажання організації мінімізувати податкові витрати під нарахування фонду оплати праці та спрощення схеми взаємовідносин між організацією та фахівцями, яких залучають.

5. Іноземні організації, які бажають швидко відкрити представництво в Україні, або вітчизняні організації, що створюють регіональні філії, можуть звернутися до кадрового лізингу, беручи в оренду весь необхідний склад працівників.

Види лізингу персоналу:

- Staff leasing – оренда персоналу на довготривалій основі (довгостроковий лізинг). Організація-роботодавець оплачує лише послуги рекрутингового агентства, не пов'язуючи себе з працівником юридичними зобов'язаннями. Спеціаліст числиться в штаті організації-лізингодавця.

- Temporary staffing – підбір персоналу на короткотривалій період (здебільшого правило до 3-х місяців) – короткостроковий лізинг. Найчастіше ця послуга потрібна під час проведення маркетингових досліджень або виконанні невеликих проектів. Підбір здійснює рекрутингове агентство, і воно ж несе відповідальність за працівника.

- Outsourcing – придбання не праці визначеного фахівця, а послуги, яка необхідна організації на даний момент часу.

Лізинг персоналу може бути проведений різними методами:

1. Прямий лізинг (Outsourcing):

- У цьому випадку компанія укладає контракт з постачальником послуг (лізингодавцем), який надає необхідних спеціалістів або робочу силу для виконання певних завдань або функцій.

- Лізингодавець бере на себе відповідальність за найманого персоналу, його навчання, викладання та управління.

- Компанія-клієнт отримує можливість концентруватися на своїх основних бізнес-процесах, а лізингодавець забезпечує робочу силу.

2. Лізинг на тимчасову роботу (Temporary Staffing):

- Цей метод передбачає найм тимчасових робітників або спеціалістів через агентство з працевлаштування або лізингодавця.

- Тимчасові працівники надаються на короткий термін, зазвичай для виконання конкретного завдання або заповнення вакансій в періоди пікової роботи.

- Цей метод може бути корисним, коли потрібна тимчасова робоча сила без довгострокових зобов'язань.

3. Проектний лізинг (Project Outsourcing):

- У цьому випадку лізингодавець надає комплекс послуг для виконання певного проекту або завдання від початку до завершення.

- Лізингодавець формує команду спеціалістів, відповідальних за всі етапи проекту, включаючи аналіз, розробку, тестування та впровадження.

4. Лізинг керівницьких кадрів (Executive Leasing):

- Цей метод лізингу персоналу використовується для найму висококваліфікованих керівних кадрів на тимчасовий період або для виконання конкретного завдання.

- Лізингодавець забезпечує компанію кваліфікованими керівниками з необхідним досвідом та компетенціями для вирішення конкретних завдань.

5. Лізинг робочих сил (Labor Leasing):

- Цей метод передбачає надання компанії робітників для виконання низки рутинних або фізичних завдань.

- Лізингодавець може забезпечити робочу силу для складання товарів, обробки даних, обслуговування клієнтів тощо.

6. Планування інтеграції іншого персоналу (Workforce Planning):

- Цей метод використовується для планування та оптимізації комбінації власних співробітників і лізингового персоналу для забезпечення найкращої продуктивності та ефективності.

Методи провадження лізингу персоналу можуть варіюватися залежно від потреб компанії та типу завдань, які потрібно виконати. Важливо вибрати підхід, який найкраще відповідає конкретним вимогам і бізнес-цілям вашої

компанії.

Перевагами залучення персоналу на умовах лізингу для організації лізингоотримувача є:

- 1) отримання кваліфікованого персоналу в потрібній кількості і за короткий термін, що підвищує оперативність роботи;
- 2) відповідальність агентства за своїх працівників (прийнятих за системою лізингу);
- 3) організація дотримує свій ліміт штатної чисельності (headcount), при цьому зберігаючи або збільшуючи людські ресурси організації;
- 4) організація зменшує витрати часу і зусиль своїх працівників на ведення кадрового діловодства, бухгалтерського і податкового обліку, забезпечення операційних витрат, організацію соціального забезпечення;
- 5) організація зберігає за собою безпосереднє керівництво роботою працівників, прийнятих за системою лізингу;
- 6) організація має змогу припинити трудові стосунки у будь-який момент;
- 7) зниження витрат на компенсаційні пакети (для тимчасових працівників вони або не передбачені взагалі, або мінімальні);
- 8) відсутність простоїв; якщо тимчасовий працівник захворів або пішов у відпустку, то за контрактом агентство зобов'язано надати заміну на цей термін;
- 9) можливість запросити працівника, який сподобався, до штату організації, при цьому уникнувши витрат на підбір персоналу;
- 10) дозволяє організації гнучко реагувати на сезонні і будь-які інші зміни виробництва;
- 11) організації гарантується повне дотримання чинних норм трудового і податкового законодавства України.

Серед переваг лізингових відносин для працівників можна зазначити:

- 1) працівники зберігають безперервний трудовий стаж (працівник знаходиться в постійному штаті лізингової організації);
- 2) можливість набутти необхідний досвід виконання різних завдань та роботи у різних умовах праці;
- 3) можливість налагодження ділових контактів з багатьма організаціями;
- 4) працівникові не потрібно самому шукати роботу, агентство пропонує різні вакансії;
- 5) можна розробити індивідуальний графік роботи;
- 6) за умови виникнення трудової суперечки або конфлікту, все улагоджує лізингова організація.

Існують і негативні моменти, недоліки, пов'язані із лізингом персоналу.

Для організації – замовника це може бути ризик втрати конфіденційної інформації; невідповідність організаційної культури організації-замовника у

випадку неправильного вибору провайдера лізингових послуг; проблема розподілу відповідальності між замовником і провайдером лізингових послуг у сфері охорони здоров'я, техніки безпеки, навчання персоналу. Для агентства-провайдера негативним є те, що після закінчення терміну дії договору агентство може певний час не отримувати замовлення на фахівців певної кваліфікації, однак вона повинна утримувати працівників у своєму штаті, з якими укладено безстрокові трудові договори, або ж звільняти таких працівників.

Аутстафінг (або аутстафінг) - це підход до управління персоналом, при якому певні функції або завдання, які раніше виконувалися внутрішньо в межах компанії, передаються на виконання зовнішнім постачальникам або аутсорсинговим компаніям. Аутстафінг може включати такі елементи, як аутсорсинг, лізинг персоналу або використання тимчасової робочої сили. Важливо розрізняти цей термін від аутсорсингу, оскільки аутсорсинг включає передачу не лише персоналу, але і функціональних обов'язків.

Основні особливості аутстафінгу включають:

1. Вибір інших постачальників робочої сили: компанія може вибирати зовнішні компанії або постачальників робочої сили для надання необхідного персоналу, таких як програмісти, аналітики, спеціалісти з обробки даних тощо.
2. Оптимізація персоналу: аутстафінг дозволяє компаніям зосередитися на своїх основних компетенціях і передавати нестратегічні або рутинні завдання аутсорсинговим партнерам.
3. Зменшення витрат: компанії можуть ефективно управляти витратами, переймаючи персонал та функції з зовнішніх джерел. Це може зменшити витрати на зарплати, страхування, пенсійні внески та інші витрати, пов'язані з утриманням внутрішнього персоналу.
4. Збільшена гнучкість: аутстафінг дозволяє компаніям швидко адаптуватися до змінних потреб бізнесу, збільшуючи або зменшуючи обсяги робочої сили за потребою.
5. Зниження адміністративного бар'єру: передача певних функцій або завдань на зовнішнє виконання спрощує адміністративне управління персоналом та зменшує внутрішні обов'язки.
6. Зменшення ризиків: компанії можуть зменшити ризики, пов'язані зі звільненням, наймом і управлінням власним персоналом, оскільки деякі з обов'язків передаються зовнішнім постачальникам.

Важливо враховувати, що аутстафінг може бути корисним для бізнесу в певних ситуаціях, але також потребує правильного управління та контролю, щоб забезпечити якість та результативність робіт. Також, важливо обмірковувати, які функції або завдання найкраще підходять для аутстафінгу і чи вони відповідають стратегії вашої компанії.

Аутстафінг (або аутсорсинг) може мати численні переваги для компаній, які використовують цей метод управління:

1. Економія коштів: Аутстафінг дозволяє компаніям зменшити витрати на зарплати, страхування, відпустки та інші накладні витрати, пов'язані з власним персоналом. Ви можете оплачувати зовнішнього постачальника лише за фактично виконану роботу.

2. Експертиза і доступ до найкращих талантів: аутсорсингові компанії зазвичай спеціалізуються в певних галузях і мають доступ до висококваліфікованих спеціалістів та експертів, які можуть бути недосяжними для внутрішнього персоналу компанії.

3. Гнучкість і швидкість: аутстафінг дозволяє компаніям швидко реагувати на зміни в потребах бізнесу. Ви можете збільшити або зменшити обсяги роботи в залежності від сезонності або проектів.

4. Спеціалізовані ресурси: можливість використовувати аутсорсинг для спеціалізованих завдань або проектів, що вимагають особливої експертизи або обладнання, на які ви не маєте внутрішніх ресурсів.

5. Зосередженість на основних завданнях: аутстафінг дозволяє компанії зосередитися на своїх основних компетенціях і стратегічних завданнях, перекладаючи нестратегічні функції на зовнішніх постачальників.

6. Зменшення ризиків і відповідальності: аутсорсинг може зменшити ризики, пов'язані зі звільненням та наймом персоналу, а також відповідальність за дотримання законодавства про працю та оподаткування.

7. Масштабування бізнесу: аутсорсинг дозволяє компаніям легко масштабувати свій бізнес, включаючи розширення на нові ринки або запуск нових продуктів.

8. Заощадження часу: скорочення часу, необхідний для пошуку та найму нового персоналу, оскільки аутсорсингові компанії можуть надати вам доступ до готових ресурсів.

9. Вдосконалення продуктивності: постачальники аутсорсингу зазвичай працюють над вдосконаленням процесів та використанням передових технологій, що може покращити продуктивність робіт.

10. Глобальний доступ: аутстафінг дозволяє отримати доступ до глобального ринку та міжнародних талантів, що може бути корисним для розширення міжнародного бізнесу.

Окрім зазначених переваг, аутстафінг включає і ряд проблемних моментів. Найпоширеніші проблеми аутстафінгу включають:

1. Контроль і якість роботи: відсутність прямого контролю над аутсорсинговим персоналом може призвести до питань стосовно якості та продуктивності робітників. Важливо укладати договори з достатнім рівнем деталізації та надавати чіткі вимоги щодо виконання завдань.

2. Конфіденційність і безпека даних: в разі передачі конфіденційної інформації аутсорсинговому персоналу існує ризик порушення безпеки даних та конфіденційності. Необхідно встановити механізми контролю і захисту даних.

3. Синхронізація і координація: у випадку аутстафінгу важко забезпечити ефективну координацію та співпрацю між внутрішнім та зовнішнім персоналом. Це може призвести до недорозумінь та затримок у виконанні завдань.

4. Зміни в персоналі аутсорсера: Якщо постачальник аутсорсингу змінює свій персонал або структуру, це може вплинути на стабільність та якість послуг.

5. Залежність від постачальника: Використання аутсорсингу може призвести до залежності від конкретного постачальника, що стає ризиковим у випадку, якщо постачальник надто обмежений або виявляється нестійким.

6. Культурні різниці: якщо аутсорсинговий персонал базується в іншій країні, це може викликати проблеми з культурними різницями, мовними бар'єрами та способами роботи.

7. Питання щодо етики та відповідальності: в деяких випадках, компанії можуть стикатися з етичними питаннями, особливо якщо аутсорсинговий персонал працює за низькою оплатою або в поганих умовах праці.

9. Інші правові питання: аутсорсинг може вимагати вирішення різних правових питань, таких як власність інтелектуальної власності, відповідальність за помилки, а також відповідність законам і правилам щодо праці та оподаткування.

Для успішного впровадження аутстафінгу важливо обмірковувати ці проблеми та розробити стратегії їх вирішення.

Контроль, комунікація та чіткі договори можуть допомогти зменшити ризики та забезпечити ефективне використання аутсорсингового персоналу.

Питання для самоконтролю з теми 4:

1. Що являє собою найм персоналу, які етапи включає в себе пошук кандидата.
2. Розкажіть про варіанти інтерв'ю та технології оцінювання кандидатів.

3. Озвучте нетипові варіанти ведення співбесіди.
4. Розкрийте суть внутрішнього маркетингу персоналу
5. Опишіть технології підтримки внутрішнього маркетингу
6. Що являє собою кар'єрна карта росту працівника?
7. Розкрийте сутність понять «аутсорсинг», «аутстафінг» і «фріланс».
8. Які є види аутсорсингу, етапи його проведення.
9. Які переваги і недоліки аутсорсингу?
10. Розкрийте сутність поняття «лізинг персоналу».
11. Охарактеризуйте варіанти лізингу персоналу.
12. Які є переваги та недоліки, пов'язані з використанням лізингу персоналу?
13. Які ознаки та особливості аутстафінгу?
14. Які є види аутстафінгових послуг?
15. Які є переваги та недоліки застосування аутстафінгу?

Список використаних та рекомендованих для опрацювання джерел до теми 4:

1. Денисов А.Ф., Кардаш Д.С. Аналіз практики цифрових технологій в підборі персоналу. Економіка і управління. 2018. № 6. С. 26–37.
2. Довгань Л.Є., Ведута Л.Л., Мохонько Г.А. Технології управління людськими ресурсами: навч. посібник. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2018. 512с.
3. Доренська А. О. Digital-технології в управлінні персоналом / А. О. Доренська // Наука – виробництву, 2022 : зб. тез доп. : ЛІІ наук.,наук.-тех. Он-лайн конф. викл., асп. та співроб., 13 трав. 2022 року, Кропивницький: КНТУ, 2022.
4. 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
5. Мамиченко С.А. (2020) Системний і компетентнісний підходи – методологічна основа формування культури конкурентних відносин у майбутніх фахівців із бізнес-адміністрування. Педагогіка формування творчої особистості у вищій і загальноосвітній школах. 71, 156-161. <https://doi.org/10.32840/1992-5786.2020.71-2.29>
6. Технології управління людськими ресурсами : навчальний посібник для здобувачів ступеня магістра за освітньою програмою «Менеджмент і бізнес-адміністрування» / Л. Є. Довгань, Л. Л. Ведута, Г. А. Мохонько ; КПІ ім. Ігоря Сікорського. Електронні текстові дані (1 файл: 4,8 Мбайт). Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2018. 511 с. <https://ela.kpi.ua/handle/123456789/25275>
7. Управління персоналом : підручник / О. М. Шубалий, Н. Т. Рудь, А. І.

Гордійчук, І. В. Шубала, М. І. Дзямулич, О. В. Потьомкіна, О. В. Середа; за заг. ред. О. М. Шубалого. Луцьк : ІВВ Луцького НТУ, 2018. 404 с.

8. Федорченко А. В. Внутрішній маркетинг підприємства: теорія, методика, практика : монографія / А. В. Федорченко, О. В. Окунєва; Київ. : КНЕУ, 2015. 230 с.

9. Цифровий маркетинг – модель маркетингу ХХІ сторіччя : монографія / М. А. Окландер, Т. О. Окландер, О. І. Яшкіна; Одеса : Астропринт, 2017. 292 с.

10. 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.

11. 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.

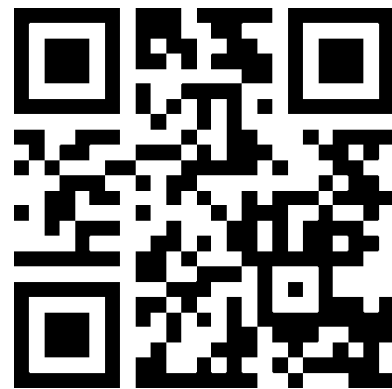
12. Sotnikova, Y., Nazarova, G., Nazarov, N., & Bilokonenko, H. (2021). Digital technologies in hr management. Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development, 42(4), 527–535. <https://doi.org/10.15544/mts.2020.54>

13. 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>

14. Global Human Capital Trends 2021 // Deloitte Insights: [Website]. 2021. URL: <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/human-capital-trends.html>

Кейси з часних HR-практик

Кейс містить різноманітні статті та результати часних досліджень від сучасних та інноваційних компаній, щодо кар'єрного розвитку, персонального пошуку роботи, систем найму, медіа для розвитку кар'єри



ТЕМА 5: НАВЧАЛЬНІ ПЕРСОНАЛ-ТЕХНОЛОГІЇ

5.1. Сутність навчальних персонал-технологій

5.2. Сучасні форми навчання та самонавчання

5.3. Коучинг та менторство як управління талантами та лідерством

5.1. Сутність навчальних персонал-технологій

Навчання персоналу є важливою частиною успішного управління бізнесом. Ефективне навчання дозволяє підвищити продуктивність, розвивати вміння та компетенції працівників, а також підтримувати адаптивність в організації. Ось декілька ключових аспектів та стратегій навчання персоналу

1. Аналіз потреб. Перш кроком є визначення навчальних потреб персоналу. Це включає в себе ідентифікацію знань і вмінь, які необхідно розвинути, а також розробку цілей навчання, що відповідають стратегічним цілям компанії.

2. Планування навчальних заходів. Створення плану навчання, який включає в себе розклад навчальних подій, методи та матеріали, які будуть використовуватися.

3. Вибір навчальних методів. Вибір методів навчання, які найкраще відповідають навчальним потребам і можливостям персоналу. Це може бути класичні уроки, онлайн-курси, семінари, тренінги або внутрішнє навчання на робочому місці.

4. Розробка навчальних матеріалів. Створення навчальних матеріалів, таких як презентації, підручники, відео та інші засоби для передачі інформації.

5. Проведення навчання. Організація і проведення навчальних заходів з акцентом на взаємодію, діалог і засвоєння матеріалу.

6. Оцінка навчання. Визначення ефективності навчальних заходів через оцінку навчальних досягнень та здобуття нових знань і вмінь.

7. Зворотний зв'язок і корекція. Аналіз результатів оцінки та внесення коректив в навчальний процес для покращення результатів.

8. Навчання протягом кар'єри. Навчання не повинно бути одноразовою подією. Компанії повинні сприяти постійному розвитку і підвищенню кваліфікації працівників протягом всієї їх кар'єри.

9. Інтеграція зі стратегією бізнесу. Навчання повинно бути зорієнтоване на досягнення стратегічних цілей компанії і сприяти їх реалізації.

10. Мотивація та підтримка. Забезпечення мотивації та підтримки

працівників для активної участі в навчанні.

Навчання персоналу – це розвиток професійних навичок, умінь і знань співробітників у відповідності з цілями та стратегією компанії.

Як я вже писала вище, навчання співробітників важливо не тільки для роботодавця, але і для самих співробітників.

Переваги для роботодавця:

- високопрофесійні кадри, здатні вирішувати найскладніші завдання;
- зниження плинності кадрів;
- формування кадрового резерву;
- зниження витрат на підбір кадрів;
- підвищення мотивованості співробітників.

Позитивні моменти для співробітника:

- придбання нових професійних знань і навичок;
- підвищення зарплати;
- посадова підвищення кваліфікації;
- впевненість у майбутньому;
- відсутність страху втратити роботу;
- зростання поваги і вдячності;
- підвищення мотивації праці.

Навчання персоналу класифікується за різними критеріями. За видами воно підрозділяється на підготовку, перепідготовку та підвищення кваліфікації.

1. Підготовка персоналу. Мета підготовки співробітників отримання необхідних знань і навичок для виконання певних завдань.

2. Перепідготовка персоналу. Це отримання знань працівниками у зв'язку зі зміною професії, або змінами вимог до неї.

3. Підвищення кваліфікації. Цей вид передбачає отримання працівниками додаткових знань у зв'язку зі зміною кваліфікаційних вимог до тієї або іншої посади, спеціальності і т. д. Таке навчання допоможе співробітнику без втрат адаптуватися до нових умов і продовжувати виконувати свої обов'язки на належному рівні.

Розрізняють технології навчання на робочому місці та поза ним. Навчання на робочому місці передбачає використання наступних технологій:

1. Копіювання. Новий працівник спостерігає за діями більш досвідченого співробітника, повторює всі його рухи, як би прочитуючи їх. Чим точніше він їх повторює, тим швидше розвинеться у новачка потрібний профнавык.

2. Виробничий інструктаж – узагальнені відомості про майбутній функціоналі, що дозволяють полегшити входження в нову посаду і пом'якшити звикання до нового робочого місця.

3. Наставництво – навчання молодого фахівця досвідченим працівником,

який на певний період закріплюється за новачком, бере над ним шефство.

Відмітна особливість цього методу – навчання проводиться безпосередньо на робочому місці у робочий час, під контролем наставника і з його постійною підтримкою.

Наставництво в своєму розвитку проходить 5 стадій: прослуховування, споглядання, спільне виконання, виконання під наглядом, самостійне виконання. Наставництво як метод навчання персоналу особливо актуально там, де велика роль практичних навичок.

4. Ротація – тимчасове переміщення працівника на інше робоче місце з метою отримання нових навиків, знань, досвіду. **Переваги ротації:** підвищує мотивацію; допомагає подолати стрес від монотонності праці; розширює коло спілкування. Цей метод особливо затребуваний в компаніях, де необхідна повна взаємозамінність співробітників.

5. Делегування – передача повноважень у прийнятті рішень з певної проблеми.

6. Метод ускладнених завдань. При такому методі навчається раз від разу даються все більш складні і об'ємні завдання.

Технології навчання поза робочим місцем:

1. Лекція – спосіб отримання теоретичних знань.
2. Семінари і конференції дозволяють учасникам знаходити рішення проблем у процесі активного колективного обговорення.
3. Ділові ігри, коли розігрується реальна професійна ситуація, при якій учасники гри (які навчаються) намагаються вирішити поставлену умовою завдання.

4. Тренінги

5. Моделювання

6. Гуртки якості і робочі групи

7. Самостійне навчання, коли працівники без чиєї-небудь допомоги вивчають необхідний матеріал.

Можна подати покрокову інструкцію організації навчання персоналу:

Крок 1. Визначаємо мету проведення навчання

Насамперед необхідно визначити мету передбачуваного навчання.

Вирішите, що потрібно:

- підвищення якості і продуктивності праці працівників;
- створення кадрового резерву;
- розвиток персоналу;
- підготовка персоналу для нового напрямку діяльності підприємства;
- підвищення мотивації праці персоналу.

Крок 2. Вибираємо і стверджуємо формат навчання

Часто формат навчання безпосередньо впливає на його ефективність. Як правильно вибрати його?

Якщо у вас велика компанія, її підрозділи розкидані по всій країні, і ваші співробітники добре володіють комп'ютером, вибирайте дистанційну форму навчання.

Якщо компанія невелика, то можливо, більш прийнятна форма навчання з інструктором. Прямий контакт сприяє кращій засвоєваності матеріалу.

Крок 3. Створюємо чи обираємо навчальні курси

У компаніях, де є власні навчальні центри, як правило, розробляються свої навчальні програми.

Такі програми повною мірою відповідають потребам фірми. Але тільки в тому випадку, якщо вони зроблені професійно. Інакше краще підібрати курси, пропоновані спеціалізованими розробниками.

Крок 4. Знаходимо і готуємо навчальних тренерів

Навчання персоналу проводять як штатні тренери, так і запрошені. Якщо у фірмі є свої лідери, здатні навчати, не забувайте перевіряти їх рівень підготовки, регулярно надсилайте на підвищення кваліфікації. Адже вони такі ж люди, і їм також важлива актуальність наявних знань!

Досить поширений варіант навчання з запрошеними тренерами. Ретельно відбирайте таких фахівців: збирайте відгуки, запитуйте документацію, що підтверджує рівень їх професіоналізму, перевіряйте ліцензії.

Крок 5. Навчаємо співробітників підприємства

Проаналізуйте та узгодити графік навчання і його програму. Створіть умови для його проходження.

Деякі компанії проводять курси по вихідних днях. Потім компенсують ці дні, приєднуючи їх до чергової відпустки.

Навчаючи співробітників, не устраняйтесь від контролю цього процесу. Знаючи, що ви тримаєте «руку на пульсі», співробітники будуть більш відповідальні, та й тренери не розслабляться.

Крок 6. Закріплюємо і оцінюємо пройдений матеріал

Закріплення пройденого матеріалу проводите за допомогою ситуаційних завдань. Такий спосіб дозволить виявити прогалини в навчанні і вчасно їх скорегувати.

Кращий спосіб перевірити знання тестування: відповіді жорстко фіксуються, будь-яка незгода з результатами легко спростувати.

Крок 7. Аналізуємо результати навчання і підводимо підсумки

Будь-яке навчання закінчується підведенням підсумків. Рекомендую всім, які пройшли навчання, запропонувати заповнити анкету, яка визначить рівень

задоволеності персоналу пройденим курсом, дізнатися потреби надалі навчання, виявить «вузькі» місця курсу.

При побудові системи навчання співробітників на підприємстві / в компанії зазвичай рухаються за такими етапами:

1. Формулювання або обговорення з власниками / ТОП-менеджментом стратегічної мети компанії і основних стратегічних напрямків.

2. Позначення чітких критеріїв оцінки ефективності навчання. Визначення кого, чого і як навчати, а саме які рівні співробітників необхідно навчати і розвивати, якими є завдання і основні фокуси уваги в навчанні для цих співробітників і які формати, методи навчання краще застосувати. В ідеалі, провести діагностику потреб в навчанні, щоб розуміти справжню ситуацію або вихідну точку, порівняти з бажаною ситуацією і визначити в чому полягає розрив між ними, і за допомогою яких практичних дій, форм і методів навчання персоналу його можна скоротити або усунути.

3. Побудова програми навчання з урахуванням специфіки роботи компанії (наприклад, з урахуванням сезонності продажів), визначення кількості заходів, періодичності, логічної послідовності, оптимальних форм і методів навчання.

4. Вибір провайдерів для реалізації програми навчання. Зараз у багатьох компаніях успішно функціонують внутрішні навчальні центри / університети, які вирішують дуже багато завдань по розвитку і навчання персоналу. На етапі діагностики та складання програми важливо зрозуміти, які завдання і теми можна «закрити» своїми силами, а для яких завдань варто залучати зовнішніх провайдерів. Як правило, чим вище рівень співробітників в ієрархії компанії (керівники), тим частіше потрібно зовнішній фахівець, який не сприймається як підлеглий, і може привнести своє незаангажоване бачення вирішення ситуації і досягнення результату. Якщо програма навчання спрямована на фахівців, варто залучати внутрішніх тренерів, які є носіями культури і провідниками змін.

Важливо пам'ятати, що навчання не спрямоване на реальні завдання і цілі бізнесу, швидше за все перетвориться в захопливий захід (якщо пощастить з тренером), але не дасть «сухого залишку» учасникам і компанії. Також важливо визначитись з видами і методами навчання співробітників, які з них будуть максимально ефективні для досягнення поставлених цілей.

Все популярнішим є проведення навчання в ТОП-закладах освіти, покупка дорогівартісних курсів різних бізнес-шкіл. Навчання перетворюється один є методів ефективного стимулювання працівників до якісної роботи та досягненні результатів.

Серед популярних і поширених підходів до навчання персоналу можна виділити наступні:

1. «Навчання в подарунок» – співробітники, які показали найкращі результати, заохочуються тренінгом. Найчастіше іменитий тренер, запрошений західний гуру, модна й актуальна тема, конференція із зірковим складом спікерів. Іноді співробітнику надається право самому вибрати навчання. Працює більшою мірою на посилення статусу співробітників, визнання і в меншій на освоєння необхідних інструментів і підвищення кваліфікації. Навчання персоналу з таким підходом виправдано якості мотивації і розширення кругозору, якщо співробітники цінні, а їх ключові мотиви – статус, пошана, визнання.

2. «Обирай сам» – в компанії анонсують можливі теми тренінгів або формати навчання, а співробітники самі обирають теми і формати, які їм цікаві або корисні. Такий підхід виправданий за умови розробленої і зрозумілою Моделі компетенцій, а також за умови, що керівники зі співробітниками проводять зустрічі за індивідуальними планами розвитку і люди розуміють, які знання і вміння їм важливо розвивати.

3. «Гасимо пожежу» – виникає певна проблема (кількість скарг клієнтів, низький рівень продажів, зростає показник плинності персоналу), і для вирішення проблеми проводять навчання персоналу по заданій тематиці. Підхід виправданий, якщо після проведення діагностики з'ясувалося, що причина в низькому рівні знань і навичок співробітників, що провокує проблематику. Якщо ж існує ряд нетренінгових рішень, пов'язаних з бізнес-процесами, мотивацією, обладнанням та ін., Даний підхід не вирішить проблему, а тільки посіє розчарування у людей.

4. «Зараз всі ...» – компанія проводить навчання персоналу по «модним» темам. «Зараз всі навчаються лідерства», «зараз всі проводять тренінги з розвитку емоційного інтелекту», «зараз всі вивчають Теорію поколінь / DISC / метапрограми» та інше. Знання зайвими ніколи не бувають, для загального розвитку співробітників цілком підійде, а може навіть і потрапить в потреби. Якщо пощастить з тренером, який зможе адаптувати програму і показати практичну спрямованість і застосування знань в бізнес-реаліях співробітників, дуже може бути.

5. «Для користі справи» – системне навчання персоналу, спрямоване на досягнення відповідності професійного рівня і компетенцій співробітників стратегічним векторам і актуальним завданням бізнесу. Найкорисніший і виправданий підхід в навчанні та розвитку співробітників для бізнесу.

Навчання співробітників компанії все більше йде від точкового проведення тренінгів для вирішення локальних завдань і проблем бізнесів в побудову системи навчання персоналу.

Сучасні тренди у навчанні персоналу

1. Гейміфікація. У маленьких дітей майже все навчання проходить у формі гри. Чому б не спробувати цей метод і у дорослих, тим більше практично кожна людина любить грати? Гейміфікація збільшує інтерес співробітника та стимулює його до отримання нових знань та умінь.

2. Мобільне навчання. 90% людей визнають свою залежність від смартфона. Проте час із гаджетом можна провести по-різному. Різні програми роблять процес навчання цікавим та ефективним, тому мобільне навчання показує позитивний результат.

3. Вебінари. Це онлайн-семінари, під час яких можна навчатися, перебуваючи у будь-якій точці світу. Співробітникам доступні абсолютно різні програми, зокрема тренінги з всесвітньо відомими коучами.

4. Персональне навчання. Ефективний метод, при якому вся увага приділяється одній людині. Відмінно мотивує та показує високу ефективність.

5. Мікронавчання. Це невеликі уроки (до 20 хвилин), під час яких людина максимально зосереджена та націлена на позитивний результат.

6. Технології віртуальної реальності. Використання такої методики демонструє високий рівень залучення співробітника до процесу навчання.

7. Навчання за допомогою соціальних мереж. Такий вид дозволяє працівникам почуватися частиною чогось більшого за межами фірми, обмінюватися досвідом та ідеями з людьми по всьому світу.

Навчані персонал-технології – важливий внесок у розвиток бізнесу, адже професіоналами не народжуються, а стають. Не заощаджуйте, а навчіть людей вчитися – результати не забаряться!

5.2. Сучасні форми навчання та самонавчання

Сучасні персонал-технології навчання включають в себе тренінги, кейс стаді, E-learning, коучинг/менторство, самонавчання.

Тренінги являють собою навчання з мінімальним навантаженням теоретичної інформації і максимальною кількістю вправ на відпрацювання навичок. Застосовується для розвитку навичок невеликої групи осіб

Кейс Стаді – це інтерактивна технологія для короткострокового навчання менеджерів на основі бізнес-ситуацій. Мета «Кейс Стаді» – навчити аналізувати інформацію, сортувати її для вирішення поставленого завдання, виявляти ключові проблеми, вибирати оптимальне рішення.

Коучинг - нова форма консультаційної підтримки, засіб сприяння, допомоги в пошуку вирішень або подолання будь-якої складної ситуації. Завдання коуча – не дати знання або навички, а допомогти людині самостійно знайти їх і закріпити на практиці.

E-learning – це розповсюджений масовий метод дистанційного навчання у вигляді електронних книг, відеоуроків, комп'ютерних вправ. Ефективність виявляється в передаванні знань великій кількості людей.

Самонавчання - проходить в індивідуальному порядку за умови стимулювання навчання з використанням різноманітних матеріалів: книг, документації, аудіо-, відео- і мультимедійних програм.

Розглянемо детальніше запропоновані форми навчання.

Тренінг - це одночасно цікавий процес пізнання себе та інших; спілкування; ефективна форма опанування знань; інструмент для формування умінь і навичок; форма розширення досвіду.

Під час тренінгу створюється неформальне, невимушене спілкування, яке відкриває перед групою безліч варіантів розвитку та розв'язання проблеми, заради якої вона зібралася. Як правило, учасники в захваті від тренінгових методів, тому що ці методи роблять процес навчання цікавим, не обтяжливим.

Тренінг і традиційні форми навчання мають суттєві відмінності. Традиційне навчання більш орієнтоване на правильну відповідь, і за своєю суттю є формою передачі інформації та засвоєння знань. Натомість тренінг, перш за все, орієнтований на запитання та пошук. **На відміну від традиційних тренінгові форми навчання** повністю охоплюють весь потенціал людини: рівень та обсяг її компетентності (соціальної, емоційної та інтелектуальної), самостійність, здатність до прийняття рішень, до взаємодії тощо. Звичайно, традиційна форма передачі знань не є сама по собі чимось негативним, проте у світі швидких змін і безперервного старіння знань традиційна форма навчання має звужені рамки застосування.

Так само, як і будь-яке навчальне заняття, тренінг має певну мету. Нею можуть бути:

- інформування та набуття учасниками тренінгу нових професійних навичок та умінь;
- опанування нових технологій у професійній сфері;
- зменшення чогось небажаного (проявів поведінки, стилю неефективного спілкування, особливостей реагування тощо);
- зміна погляду на проблему;
- зміна погляду на процес навчання, аби зрозуміти, що він може давати наснагу та задоволення;

- підвищення здатності учасників до позитивного ставлення до себе та життя;
- пошук ефективних шляхів розв'язання поставлених проблем завдяки об'єднанню в тренінговій роботі різних спеціалістів, представників різних відомств, які впливають на розв'язання цих проблем;
- активізація громадськості щодо розв'язання актуальних проблем;
- здобуття альтернативної громадянської освіти.

Тренінг має свої «атрибути». До них належать:

- тренінгова група;
- тренінгове коло;
- спеціально обладнане приміщення та приладдя для тренінгу (фліпчарт, маркери тощо);
- тренер;
- правила групи;
- атмосфера взаємодії та спілкування;
- інтерактивні методи навчання;
- структура тренінгового заняття;
- оцінювання ефективності тренінгу.

Тренінгова група - це спеціально створена група, учасники якої за сприяння ведучого (тренера) включаються в інтенсивне спілкування, спрямоване на досягнення визначеної мети та вирішення поставлених завдань. Тренінгова група зазвичай включає 15-20 осіб. Така кількість людей дозволяє оптимально використати час та ефективно навчати людей.

Тренінгові заняття можуть бути різної тривалості: від 1,5-3-х годин (2-4 академічні години тривалістю 45 хвилин кожна) до декількох днів поспіль. За тривалістю найбільш удаюю формою групової роботи є марафон, тобто проведення занять тривалістю 6-8 годин щоденно протягом кількох днів. За такої форми роботи передбачається велика обідня перерва (не менше години) та дві перерви по 15-20 хвилин через кожні 1,5-2 години роботи. Під час коротких перерв учасникам доцільно запропонувати напої (чай, каву, воду, соки тощо), можна й легку їжу (бутерброди, цукерки, печиво тощо). Уважається, що такої тривалості перерви достатньо для відновлення сил учасників.

Робочі місця для учасників у приміщенні можуть бути розташовані по-різному, але доцільно уникати «аудиторного» та «шкільного» стилів. Добре, коли стільці для учасників розташовуються півколом - це сприяє створенню неформальної атмосфери, забезпечує можливість кожному бачити всіх учасників тренінгу, підкреслює рівнозначність позицій усіх учасників. Це сприяє створенню атмосфери відкритості, розвитку довіри, уваги та інтересу учасників одного до одного.

Головне, що забезпечує сприятливу атмосферу для навчання у тренінговій групі, - це правила, яких має дотримуватися кожний учасник. Основні з них: цінування часу; увічливість; позитивність; розмова від свого імені; добровільна активність; конфіденційність; «стоп»; «піднята рука»; зворотний зв'язок тощо.

Правила приймаються на початку тренінгу всіма учасниками групи і потрібні для того, щоб кожний міг:

- працювати в комфортних умовах;
- отримувати інформацію самому й не заважати отримувати інформацію іншим у зручний для кожного спосіб;
- відверто, без побоювань висловлювати свої думки;
- дозволити собі спонтанні, попередньо не зважені вислови, що наближатиме тренінг до реального життя;
- бути впевненим, що надану ним інформацію використають тільки в інтересах учасників.

Тренінг проводить тренер (ведучий), котрий спілкується з учасниками «на рівних», є таким самим учасником тренінгової групи, як і всі інші учасники. Але одночасно він є й каталізатором усіх процесів, що відбуваються в групі на шляху до досягнення визначеної мети тренінгу (для цього він повинен розуміти настрій кожного учасника).

Тренер відрізняється від інших учасників тим, що:

- володіє інформацією щодо означеної теми;
- знає методіку проведення тренінгових занять;
- уміє працювати з аудиторією й володіє методикою навчання дорослих і дітей;
- володіє навичками ведення тренінгової групи (регулює групові процеси, знає, як зацікавити учасників, зняти напруження, спрямувати групу на конструктивне розв'язання проблеми тощо);
- постійно підвищує свій тренерський потенціал;
- знає методи оцінювання результатів тренінгу та вміє їх застосовувати;
- знає про відстрочені результати впливу тренінгу, як очікувані, так і неочікувані.

У тренінгу широко використовуються методи, спрямовані на стимуляцію взаємодії учасників. Усі вони об'єднуються під назвою «інтерактивні техніки» і забезпечують взаємодію та власну активність учасників під час динамічного навчального процесу.

Проведення тренінгу відбувається за певною структурою. Типова структура (рис. 5.1.) , мета та завдання тренінгу разом слугують основою для складання плану його проведення. Такий план може мати різні форми (таблиця,

перелік послідовних дій, схема тощо), але принципово те (і це слід добре засвоїти майбутньому тренеру), що план тренінгу слід скласти обов'язково. Природно, це не означає, що тренінг пройде повністю так, як було заплановано, проте план допоможе тренеру дотримуватися основних питань, які мають бути опрацьовані в ході роботи групи, інакше неможливо досягти поставленої мети тренінгу. Під час тренінгу неодмінно виникає багато побічних тем для обговорення, і кожна з них виявляється більш чи менш привабливою для учасників. Проте їх опрацювання слугуватиме іншим цілям. Тим часом термін заняття спливатиме, й обов'язкові питання можуть залишитися не розглянутими. Тож саме завчасно складений план допоможе дотримуватися обраної теми, дістатися бажаної мети.

I. Вступна частина:

Знайомство, зворотній зв'язок (перевірка домашнього завдання), виявлення очікувань, повторення правил

II. Основна частина:

ТЕОРЕТИЧНИЙ БЛОК:

інтерактивні презентації, інформаційні повідомлення, мозкові штурми, міні-лекції з елементами бесіди, взаємонавчання та самонавчання, відповіді на запитання, опитування думок

ПРАКТИЧНИЙ БЛОК:

робота в групах, виконання проектів, аналіз історій і ситуацій, рольові ігри, інсценування, керовані дискусії і дебати

ДОПОМІЖНІ ВПРАВИ:

об'єднання в групи, вправи на зняття психологічного напруження

III. Підсумкова частина:

підбиття підсумків, зворотній зв'язок за тематикою поточного тренінгу, релаксація, процедури завершення тренінгу

Рис. 5.1. Структура тренінгу як навчального курсу

Отже, тренінг - це:

- група, яка допомагає стати кожному її учаснику більш компетентним;
- процес, під час якого учасники вступають у взаємодію;
- процес, у центрі якого є проблема та її розуміння учасниками групи, а не компетентність ведучого щодо зазначеної проблеми;
- навчання, під час якого активність учасників вища, ніж активність ведучого;
- навчання, яке дає учасникам задоволення, активізує їх, стимулює інтерес до пізнання;
- навчання, результат якого досягається у взаємодії всіх учасників тренінгу;
- відкриття учасниками в собі нових можливостей, відчуття того, що вони знають і вміють більше, ніж до цього часу думали про себе;
- можливість відкриття інших людей, навчання через взаємодію з ними, розуміння того, на що здатні люди, від яких раніше не очікувалося нічого цікавого;
- можливість у безпечних, з одного боку, трохи штучних, а з іншого - наближених до реальності умовах взаємодії з іншими людьми досягти бажаних змін.

Кейс-стаді (case study) – система навчання, що базується на аналізі, вирішенні та обговоренні ситуацій, як змодельованих, так і реальних.

Case study не має точного перекладу на українську мову. В основному використовується або англійський термін: кейс-стаді, кейс-метод, навчання на практичних прикладах, методконкретних ситуацій, ситуаційне навчання, ситуаційні задачі.

Під час використання саме кейс-стаді вормуються навички: аналітичні, практичні, творчі, комунікативні, соціальні, самоаналіз.

Кейс-метод потребує підключення декількох видів аналітичної діяльності, можливих при осмисленні ситуації. Робота над кейсом як ситуаційним текстом починається з виділення окремих змістовних елементів, пошуку суті проблеми, протиріч, їх причин і можливих негативних наслідків.

Застосування системного, кореляційного, факторного, статистичного та інших видів аналізу дозволяє отримати власні висновки і запропонувати рішення проблемної ситуації.

Кейс є досить складним і багатоаспектним явищем. Кейс можна розглядати з позиції проблеми, конфлікту, ролей, подій, діяльності (дій) та часу. Відповідно можна говорити про різноманітні аспекти кейса, що представлені в табл. 5.1.

Таблиця 5.1

Характеристика різноманітних аспектів кейса

Аспекти кейса	Характеристика
Проблемний	У основі кейса лежить одна або декілька реальних проблем суспільства, які зачіпають радикальні інтереси учасників кейса та потребують розв'язання
Конфліктний	Гострота проблеми переходить в конфлікт між дійовими особами або у внутрішній особовий конфлікт головного героя
Ролевий	У ситуації, що розгортається, відбувається виконання героями кейса деяких ролей
Аспект події	Кейс є деякою сукупністю подій, що розвиваються
Аспект діяльності	Разом з виконанням різноманітних ролей здійснюється діяльність учасників
Тимчасовий	Кейс є процесом, що розгортається в часі
Просторовий	Кейс є процесом, що розгортається в просторі

Класифікація кейсів може здійснювати й за іншими ознаками. Одним з широко використовуваних підходів до класифікації кейсів є їх складність. При цьому розрізняють:

- ілюстративні учбові ситуації - кейси, мета яких на певному практичному прикладі навчити алгоритму ухвалення правильного рішення в певній ситуації;
- навчальні ситуації - кейси з формуванням проблеми, в яких описується ситуація в конкретний період часу, виявляються і чітко формулюються проблеми (мета кейса - діагностування ситуації і самостійне ухвалення рішення з вказаної проблеми);
- навчальні ситуації - кейси без формування проблеми, в яких описується складніша, ніж в попередньому варіанті ситуація, де проблема чітко не виявлена, а представлена в статистичних даних, оцінках громадської думки, діяльності органів влади тощо (мета кейса - самостійно виявити проблему, вказати альтернативні шляхи її рішення з аналізом наявних ресурсів);
- прикладні вправи, в яких описується конкретна ситуація, що склалася, пропонується знайти шляхи виходу з неї (мета кейса - пошук шляхів вирішення проблеми).

Кейси можуть бути класифіковані, виходячи з цілей і завдань процесу навчання. В цьому випадку можуть бути виділені наступні типи кейсів: навчання аналізу і оцінки; навчання рішенню проблем і ухваленню рішень; кейси, що ілюструють проблему, рішення або концепцію в цілому.

Немає певного стандарту представлення кейсів, вони можуть бути представлені в різній формі: від декількох пропозицій на одній сторінці до безлічі сторінок.

Кейс може містити опис однієї події в одній організації або історію розвитку багатьох організацій за багато років. Кейс може включати відомі академічні моделі або не відповідати жодній з них. По наявності сюжету кейси діляться на сюжетних і безсюжетних. Сюжетні кейси зазвичай містять розповідь про події, що сталися, включають дії осіб і організацій. Безсюжетні кейси, як правило, приховують сюжет, тому що чіткий виклад сюжету значною мірою розкриває рішення.

В залежності від представлення інформації розрізняють:

- структурований кейс (*highly structured*) - в кейсі дається мінімальна кількість додаткової інформації. При роботі з таким кейсом студент повинен застосувати певну модель або формулу; у завдань цього типу існує оптимальне рішення;

- маленькі замітки (*short vignettes*), що містять, як правило, від однієї до десяти сторінок тексту і одну-дві сторінки додатків. Кейси такого типу знайомлять тільки з ключовими поняттями і при їх розборі студент повинен спиратися ще й на власні знання;

- великі неструктуровані кейси (*long unstructured cases*) об'ємом до 50 сторінок - найскладніший з усіх видів учбових завдань такого роду. Інформація в них дається дуже детальна, у тому числі й абсолютно непотрібна; найнеобхідніші для розв'язання відомості, навпаки, можуть бути відсутніми; студент повинен виявити наявну проблему та необхідну інформацію для її розв'язання;

- інноваційні кейси (*ground breaking cases*), при розгляді яких від виконавців вимагається не лише застосувати вже засвоєні теоретичні знання й практичні навички, але і запропонувати щось нове, при цьому студенти виступають в ролі дослідників.

Кейс-метод є складним та ефективним інструментом інноваційної технології навчання, що одночасно відображає не тільки практичну проблему, а й актуалізує певний комплекс знань, який необхідно засвоїти при вирішенні цієї проблеми, а також вдало суміщає навчальну, аналітичну і виховну діяльність, що підвищує ефективність реалізації сучасних завдань освіти.

Функціональне поле кейсів відкриває широкі можливості для використання в навчальному процесі та доповнює традиційні класичні методи навчання.

Навчання методом кейс-стаді (або кейс-метод) має численні переваги, які роблять його популярним і ефективним в освітніх і корпоративних навчальних програмах. Ось деякі з основних переваг цього методу:

1. Реалістичний контекст – адже кейси спрямовані на вивчення реальних ситуацій, що дозволяє навчатися в контексті справжніх викликів і можливостей, які вони зустрінуть у своїй кар'єрі.

2. Розвиток аналітичних навичок. Кейси вимагають аналізу, оцінки та прийняття рішень на основі обмеженої кількості інформації. Це розвиває аналітичне і критичне мислення.

3. Застосовність до різних галузей. Кейси можна використовувати у різних предметних областях та галузях, від менеджменту і маркетингу до фінансів і права.

4. Збільшення практичних навичок. Студенти навчаються застосовувати теоретичні знання на практиці та розробляти стратегії для реальних ситуацій.

5. Спільна робота і комунікація. Кейси можуть включати в себе групову роботу, що сприяє розвитку навичок співпраці, обговорення і комунікації між учасниками навчання.

6. Мотивація для самостійного навчання. Вивчення кейсів вимагає самостійної роботи, дослідження та пошуку інформації, що сприяє самоорганізації та підвищенню мотивації.

7. Широкий спектр використання. Кейс-стаді може бути використаний у формальному навчанні, корпоративних тренінгах, семінарах, вебінарах і багатьох інших форматах.

8. Застосування до реальних ситуацій. Кейси допомагають підготувати студентів і фахівців до реальних ситуацій і викликів, з якими вони можуть зіткнутися у майбутньому.

9. Можливість вирішення конфліктів і прийняття рішень: Кейси часто містять ситуації з конфліктами і незрозуміннями, що допомагає студентам вчитися приймати рішення і розв'язувати проблеми.

10. Ефективний спосіб навчання і оцінювання. Кейси можуть бути ефективним засобом навчання і оцінювання, оскільки вони дозволяють виміряти рівень розуміння та здатність застосовувати знання.

Загалом, кейс-стаді є потужним інструментом для навчання та розвитку, який надає студентам і фахівцям можливість навчатися в реальних умовах і розвивати важливі навички для успішної кар'єри.

E-learning (з англ. електронне навчання) — це навчання, яке передбачає передачу та отримання знань через інтернет та цифрові технології.

E-learning має ряд переваг як для очної, так і дистанційної форм освіти. Насамперед, електронне навчання надає **зручний доступ до освітніх матеріалів**.

Впровадження онлайн-трансляції навчання дає можливість вчитись незалежно від місця перебування. Зручний доступ до навчання значно розширює можливості процесу навчання персоналу та надає свободу дій.

Друга важлива перевага e-learning — це **гнучкість побудови процесу навчання**. У разі неможливості проведення занять очно, у тьютора та команди завжди є варіант організувати заняття дистанційно. При цьому тренер може проводити заняття як у режимі реального часу, наприклад у Zoom, так і викладати записи уроків та текстові матеріали до них на спеціальному ресурсі, наприклад, на LMS-платформі (LMS з англ. — система управління навчанням), YouTube, Google Drive та інших майданчиках.

Третій плюс електронного навчання — **широке охоплення**. Зручний доступ до освітнього процесу дозволяє вибрати форму навчання, місце та навіть час. Тому технології e-learning дозволяють навчати та тестувати знання тисяч слухачів одночасно.

Ще одна важлива, але далеко не остання перевага e-learning, — це можливість **практикувати знання та навички** за допомогою симуляторів, додатків, тестів.

Однак, незважаючи на низку переваг, електронне навчання має деякі недоліки. Якщо говорити про застосування e-learning, то відчують **нестачу особистого контакту**. Нестача живої взаємодії з тьютором для багатьох стає причиною зниження успішності та мотивації у навчанні.

Ще один мінус — **технічні вимоги та навички** (потрібне стабільне інтернет-з'єднання, а також смартфон, планшет, комп'ютер або ноутбук для перегляду та завантаження навчальних матеріалів).

E-learning може бути як ефективним інструментом навчальних персонально-технологій, так і серйозною перешкодою на шляху до отримання знань. Тому слід забезпечити ключові принципами якісного електронного навчання:

- **Якість освітніх матеріалів** — це перший та найголовніший принцип якісного e-learning. Важливо, щоб інформацію було викладено послідовно, а всі навчальні матеріали курсу, такі як фото, відео, аудіозаписи, конспекти, презентації були інформативними, зрозумілими та якісними.

- **Мультиформатність**. Допомагає підтримувати залученість протягом усього процесу навчання незалежно від складності теми, а також дозволяє краще донести інформацію. Мультиформатність передбачає використання та чергування різних інструментів, наприклад аудіозаписів, текстових матеріалів, відеозаписів, презентацій.

• **Простота та доступність.** Всі навчальні матеріали курсу мають бути доступні та прості у використанні. Наприклад, якщо тьютор використовує LMS платформу для дистанційної освіти, то у всіх має бути доступ до неї. Більш того, важливо, щоб їм не потрібно було заповнювати десятки полів для реєстрації, довго шукати файл з уроками або кнопку завантаження матеріалів. Складнощі з доступом часто стають причиною низької залученості, втрати зацікавленості.

• **Результативність.** Кожен курс має ключову мету, досягти якої можна тільки якщо просуватися до неї поетапно, крок за кроком вирішуючи поставлені проміжні завдання. Тому навчальний курс завжди важливо розбивати на частини, між якими закріплюватимуть пройдений матеріал за допомогою практичних завдань та тестів.

• **Персоналізація.** Якісне електронне навчання потребує чіткого орієнтування на цільову аудиторію. Рівень підготовки, необхідний для проходження курсу, та складність освітнього матеріалу мають великий вплив на успішність та мотивацію у навчанні. Тому якісне e-learning — це завжди персоналізований підхід та їх сегментація залежно від рівня знань та навичок.

• **Соціалізація.** Принцип, який має на увазі взаємодію слухачів між собою та з тьютором. Це можуть бути групи або чати обговорень, де слухачі ставлять питання, діляться своїми думками про уроки та досягнення, підтримують одне одного. Соціалізація підвищує мотивацію слухачів у навчанні, допомагає надати підтримку тим, хто цього потребує, і головне, дозволяє зібрати зворотний зв'язок для покращення курсу та підвищення його якості.

E-learning є зручним для самонавчання персоналу та самостійного покращення професійного рівня працівником.

Самонавчання - це процес отримання знань і навичок без формального інструктування або під керівництвом інструктора. Це означає, що ви навчаєтеся самостійно, використовуючи різні джерела і методи для здобуття знань. Самонавчання може бути складним завданням, але залежить від доступу до ресурсів, умов безпеки та інших обставин.

В будь-якій ситуації загальні кроки, які можуть допомогти у самонавчанні лишаються сталими:

1. Визначте свої цілі: Перш ніж розпочати самонавчання, важливо зрозуміти, що саме ви хочете досягти. Це можуть бути певні навички, знання про стратегію та тактику, медичні навички або будь-які інші компетенції, які вважаєте необхідними в контексті воєнного стану.

2. Вивчайте літературу та ресурси: Знайдіть книги, статті, онлайн-курси та інші ресурси, які можуть бути корисними для навчання вибраних вами

областей. Зверніть увагу на авторитетні джерела та рекомендації, які можуть допомогти вам знайти найкращі матеріали.

3. Використовуйте електронні ресурси: Інтернет надає безліч можливостей для самонавчання. Ви можете знайти відеоуроки, онлайн-курси, форуми та інші ресурси, що допоможуть вам зрозуміти та покращити обрані навички. Звертайте увагу на перевірені джерела та фаховий контент. Рекомендуємо звернути увагу на Projector, SKVOT, Prometheus, WebPromoExperts, Laba та Laba Global, Суперлюди, robot_dreams, Креативна практика, Bazilik, Boosta, GoIT, Genius Space, Hillel, EdEra, Coursera, LinkedIn Learning, EDX, Udemy, Udacity, Trailhead, OpenLearn, FutureLearn.

4. Практикуйте практичні навички: Якщо ваші цілі передбачають вивчення практичних навичок, зробіть все можливе, щоб їх практикувати. Залежно від обраної області, це може включати тренування фізичної підготовки, практику бойових прийомів, навчання використанню зброї або інші форми практики.

5. Спілкуйтесь з фахівцями: Якщо це можливо, намагайтеся спілкуватися з досвідченими фахівцями у вибраній галузі. Вони можуть надати цінні поради, підказки та настанови, які покращать ваш процес самонавчання.

6. Розвивайте навички спостереження та аналізу: У воєнних умовах важливо бути здатним швидко спостерігати, аналізувати ситуацію та приймати рішення. Розвивайте ці навички, читаючи книги та статті про тактику, стратегію, аналіз ситуації, прийняття рішень та інші аспекти воєнної справи.

7. Використовуйте симулятори: У деяких випадках можна скористатися комп'ютерними симуляторами або військовими тренажерами для практики воєнних навичок. Це може бути корисним для вдосконалення навичок у контрольованій та безпечній обстановці.

Самонавчання вимагає самодисципліни, самоорганізації та постійного мотиваційного підтримки. Важливо бути налаштованим на постійний розвиток і зосереджуватися на своїх цілях. Важливо пам'ятати, що самонавчання не замінює професійної підготовки та досвіду. У воєнних умовах завжди краще мати підтримку та навчання від практиків. Самонавчання та використання електронних платформ під час воєнного стану можуть стати базою для поглиблення знань та здобуття нових актуальних компетенцій на ринку праці.

Електронне навчання, самонавчання спрощене за рахунок навчальних персонал-технологій, також відомих як EdTech (технології освіти), представляють собою використання технологій у навчальних процесах для підвищення ефективності, доступності та якості освіти. Ось деякі основні навчальні персонал-технології та їхні переваги:

1. Електронні навчальні платформи: Вони надають можливість навчатися в інтерактивному режимі через веб-сайти та додатки. Платформи надають доступ до навчальних матеріалів, відеоуроків, тестів і завдань. Приклади: Moodle, Canvas, Blackboard.

2. Відеоуроки і відеолекції: Записані відеоуроки дозволяють студентам вивчати матеріал у своєму темпі. Вони можуть бути розміщені на платформах, таких як YouTube або спеціалізовані платформи для навчання, наприклад, Coursera або edX.

3. Масові відкриті онлайн-курси (МООС): Це безкоштовні або вартісні онлайн-курси, які надають доступ до великої кількості студентів з усього світу. Приклади: Coursera, edX, Khan Academy.

4. Адаптивні навчальні платформи: Вони використовують інтелектуальні алгоритми для налаштування навчання під потреби кожного студента. Це дозволяє підвищити ефективність навчання та покращити результати.

5. Віртуальна реальність (VR) і розширена реальність (AR): VR і AR дозволяють створювати іммерсивні навчальні досвіди, де студенти можуть взаємодіяти з віртуальними об'єктами та середовищами.

6. Штучний інтелект (AI): AI може використовуватися для створення індивідуальних навчальних програм, аналізу відповідей студентів та підвищення взаємодії з навчальними матеріалами.

7. Групове навчання в мережі (онлайн-колаборація): Інструменти для спільної роботи в мережі дозволяють студентам спілкуватися, обмінюватися ідеями та спільно працювати над проектами.

8. Мобільні додатки: Додатки для смартфонів і планшетів забезпечують доступ до навчальних матеріалів у будь-якому місці і часі.

Переваги використання навчальних персонал-технологій включають збільшення доступності навчання, індивідуалізацію навчання, зменшення витрат на друковані матеріали, підвищення мотивації студентів та покращення результатів. Однак важливо також враховувати виклики, такі як потреба відповідати вимогам нових технологій, забезпечення безпеки даних та інші аспекти.

5.3. Коучинг та менторство як управління талантами та лідерством

Навчальними персонал-технологіями розвитку талантами та лідерства на сьогоднішній день являються менторство та коучинг.

Менторство (з англ. mentoring – наставництво) – це допоміжні та навчальні стосунки, в яких одна особа ділиться власними знаннями, досвідом та

ідеями з іншою, яка так само отримує користь від обміну задля особистісного та професійного розвитку. Менторство – це, так би мовити, порада керівника.

Менторство (або менторинг) – вид наставництва, який має на увазі більш глибоку роботу з підопічними. Ментор, як досвідчений фахівець, не просто ділиться знаннями, а й надає моральну підтримку, допомагає у вирішенні складних завдань, і в загальному позитивно впливає на розвиток молодшого спеціаліста.

Коучинг (з англ. coaching – тренування) – це професійні стосунки, що допомагають людям добитися видатних результатів у своєму житті, кар’єрі, бізнесі. Коуч допомагає подолати розрив між тим, де людина перебуває зараз і де вона хоче бути.

Коучинг – це метод, який поєднує принципи консультування та тренінгу, але не в класичному вигляді. Відмінність у тому, що в коучингу основне місце належить не повчанням, а мотивуванню клієнта до змін.

Таблиця 5.2

Різниця між коучингом і наставництвом

Показники	Відмісності
Доцільність застосування	Коучинг застосовують для досвідчених учасників бізнесу, наставництво — для нових працівників
Об’єм інформації	Коучинг охоплює вузьку сферу діяльності, допомагає освоїти визначене коло вмінь. Наставництво — це більш широке коло інформації, яке дозволяє засвоїти усі навички, потрібні для роботи на тій чи іншій посаді, піднятися по кар’єрній сходинці.
Відносини між навчаючими і тими, хто навчається	Коучер — це, здебільшого, незалежний спеціаліст, який працює із досвідченими учасниками бізнес-процесу, не заглиблюючись у специфіку підприємства. Він підтримує робочі відносини з тими, кого навчає. Наставник — це працівник всередині організації, який опікує молодих спеціалістів. Відносини ментора та менті повинні бути дружніми і довірливими.
Шлях до досягнення мети	Коучер не завжди знає, чого хоче досягнути клієнт, вони разом приходять до правильного рішення, і тренер допомагає дістатися поставленої цілі. Наставник точно знає, що потрібно робити, вказує на це учневі, допомагаючи йому виконувати необхідні задачі

Існує два види коучингу, які застосовуються у підприємстві:

- Бізнес-коучинг. Даний тип навчання передбачає визначення стратегії та маркетингових потреб, поліпшення роботи організації, визначення і підвищення загальної ефективності бізнесу. Бізнес-коучі навчені розпізнавати і сприяти розв'язанню проблеми, знаходити вихід зі складних ситуацій у багатьох сферах бізнесу. Вони також можуть допомогти клієнтам вирішувати будь-які майбутні проблеми в міру їх виникнення. Бізнес-тренер працює в партнерстві зі своїм клієнтом для того, щоб розвивати компанію.

- Коучинг для керівників. Цей вид тренерства використовується для надання допомоги керівникам в області особистого розвитку, а це призводить до поліпшення прибутковості компанії. Але такий коучинг, безумовно, є непрямим методом досягнення результатів.

Обираючи той чи інший напрямок, керівник або власник бізнесу після проходження тренінгів отримує вміння ставити, відстежувати і досягати особистих та бізнес-цілей, а це, у свою чергу, допомагає:

- підвищити власний ККД;
- розвинути лідерські навички;
- навчитися управляти персоналом;
- покращити комунікацію між керівником і підлеглими;
- досягнути високих фінансових показників.

Конкретні етапи коучингових сесій для організації можуть бути такими:

- встановлення взаємин коуча і клієнта, висновок «контракту на співдосягнення» конкретної мети, узгодження правил взаємодії: співробітник висловлює своє прохання про допомогу, свій запит; коуч пояснює правила гри і допомагає сформулювати очікування в цілому;

- визначення завдань для конкретної зустрічі: коуч деталізує завдання на конкретну зустріч спільно з співробітником; співробітник уточнює свої очікування від конкретної зустрічі;

- дослідження поточної ситуації / проблеми: коуч намагається зрозуміти поточну ситуацію / проблему і ставлення до неї співробітника, допомогти в цьому співробітнику, ставлячи коучингпитання і активно слухаючи; співробітник досліджує ситуацію і своє ставлення до неї спільно з коучем;

- визначення внутрішніх і зовнішніх перешкод на шляху до результату: коуч намагається зрозуміти, що заважає співробітникові в досягненні мети, і допомагає йому в усвідомленні і дослідженні перешкод; співробітник досліджує свої внутрішні і зовнішні перешкоди.

- вироблення і аналіз можливостей для подолання перешкод: коуч ставить коучинг-питання та використовує інші методи, що провокують співробітника

до пошуку рішень і подолання обмежень; співробітник досліджує можливості для подолання перешкод;

- вибір конкретного варіанту дій та укладання плану: коуч допомагає співробітнику в аналізі можливостей; співробітник аналізує можливості, вибирає конкретний варіант і складає план дій;

- досягнення домовленості про те, що конкретно має бути зроблено до наступної зустрічі (визначеного терміну): коуч акцентує увагу співробітника на терміни та зону відповідальності, допомагаючи йому взяти відповідальність за реалізацію плану дій на себе; співробітник бере на себе відповідальність за результат.

Наставництво також може бути різним для організацій. Варто зазначити, що ментором може стати будь-хто, незалежно від свого досвіду. Головне — можливість передавання навичок і професійних секретів на добровільних засадах. Тобто навіть молодший спеціаліст має можливість навчати працівника-початківця, який щойно прийшов на роботу.

В бізнесі існують такі типи менторства:

- **Колективне наставництво.** Ментор опікується групою колег, передаючи їм свій досвід.

- **Індивідуальне наставництво.** Обирається пара наставник-підопічний. При цьому такі пари створюються як із найнижчих ланок колективу, так і серед топ-менеджерів або партнерів по бізнесу.

Шляхом наставництва здійснюється підтримка і стимул розвитку персоналу, розкриття його потенціалу. Якщо в компанії запроваджене менторство, керівник може розраховувати на досягнення наступних результатів:

- формування у нових працівників лояльності до компанії та позитивного ставлення до виконання своєї роботи.
- підвищення рівня підготовки як новачків, так і досвідчених співробітників відповідно до стандартів і норм компанії.
- швидка адаптація нових співробітників, легке звикання до корпоративної культури та правил компанії.
- можливість кар'єрного росту як наставника, так і підопічного.
- зменшення плинності кадрів шляхом прояву великої уваги до новачків.
- профілактика емоційного вигорання у працівників за рахунок здійснення функцій наставника.
- підвищення згуртованості колективу через довірливе спілкування менторів та «учнів».
- збільшення продуктивності праці наставників, вони працюють краще, тому що на них дивляться і рівняються підопічні.

Якщо наставництво запроваджене між партнерами по бізнесу, де більш досвідчений підприємець опікується над менш досвідченим, це напряму впливає на успішний розвиток компанії.

Корпоративна система коучингу і наставництва в сучасних умовах необхідна для кожного підприємства. Що обрати серед цих двох типів навчання, залежить від специфіки кожного окремого бізнесу, а також від того, на якому етапі розвитку знаходиться компанія. До слова, коучинг буде дуже корисним, якщо бізнес переживає етап «кризи зрілості», а менторство вкрай необхідне на підприємствах із великою кількістю працівників і наявністю складних технологій.

Коучинг і наставництво мають відмінності у цілях і результатах, тому прогресивні керівники обирають одночасне застосування обидвох систем, тим самим підвищуючи рівень зростання компанії.

На ринку праці існує безліч пропозицій від зовнішніх коучерів, і навіть запровадження менторства можливе ззовні. Але найкращим варіантом для бізнесу стане внутрішня корпоративна система навчання.

Оскільки і коучинг, і наставництво потрібні компанії на усіх етапах розвитку, заснувати власну тренінгову і менторську систему на підприємстві буде зручніше і дешевше. Проте, для керівників та HR менеджерів не буде зайвим пройти перші тренінги із запрошеним коучем, щоб навчитись запроваджувати систему наставництва.

Кроки для запровадження та ведення корпоративної системи коучингу і наставництва у компанії:

- аналіз ситуації, визначення цілей і ресурсів.
- залучення коучів, наставників, їх реєстрація і відбір пар або груп для навчання.
- навчання наставників веденню менторства.
- запуск роботи менторських пар або груп.
- моніторинг і оцінка процесу коучингу і наставництва.

Якими навичками та уміннями повинен володіти коуч:

Практичні знання про сферу, в якій проводиться коучинг. Тренер повинен розбиратися у бізнес-галузі, а також мати досвід успішного використання своїх порад.

Навички, які допомагають підопічним швидко досягти поставленої мети спочатку з допомогою тренера, а потім самостійно.

Користь коучера буде повноцінною, якщо він сам буде прикладом того, чому вчить. Тому хорошого бізнес-тренера характеризують такі якості, як увага, вміння слухати, терплячість, неупереджене ставлення, надання підтримки, прояв інтересу, розуміння.

Бізнес-тренера можна запросити один чи кілька разів, взяти у штат компанії людину із досвідом та кейсами або оплатити навчання найбільш придатного для ролі коуча співробітника.

Щоб стати ментором, не достатньо бути кваліфікованим професіоналом, потрібно вміти:

- навчати, передавати свої знання;
- підтримувати довірливі відносини з менті;
- аналізувати результати праці учня;
- мотивувати й надихати менті.

Як правило, наставників обирають із працівників, у яких найбільший стаж роботи, а менті для них у пару беруть із найвищими показниками НіРо.

Важливо запроваджувати систему наставництва і коучингу поетапно, залучаючи не весь персонал одразу, а один, так би мовити, «експериментальний» відділ чи пару співробітників. Так, зміни у компанії пройнуть менш болісно і з мінімальним спротивом колективу.

В сьгоднішніх умовах діджиталізації наївно припускати, що запровадження наставництва чи тренерства буде ефективним без використання сучасних електронних інструментів.

Звіти й мотиваційні форми, заповнені на папері, відбиратимуть надто багато часу. А оскільки менторство, як правило, проводиться на добровільних засадах, навряд чи наставник буде заохочений витратити більшість робочого часу на менті, а потім ще й на звітність.

Стосовно коучингу, тут фінансове заохочення має місце, але система також працюватиме ефективніше, якщо її автоматизувати.

Тому необхідно використовувати програми й сервіси, які допоможуть:

- запроваджувати й вести навчально-підтримувальні процеси;
- оцінювати й ділитися результатами програм коучингу та наставництва;
- моніторити програми, вносити корективи та значно скорочувати час адміністрування.

Новітні сервіси включають в себе можливості інтеграцій із системами для управління персоналом, легкого імпорту даних про працівників із соцмереж, збору даних для характеристик.

Вирішуючи для свого бізнесу, чи потрібні системи коучингу й наставництва, кожен керівник повинен пам'ятати, що якісне навчання та підтримка персоналу неодмінно підвищать продуктивність компанії.

Питання для самоконтролю з теми 5:

1. Розкрийте сутність навчальних персонал-технологій, їх переваги для роботодавця та співробітника
2. Критерії навчання персоналу
3. Охарактеризуйте технології навчання на робочому місці та поза ним.
4. Які переваги і недоліки методів навчання на робочому місці та поза робочим місцем?
5. Прокоментуйте покрокову інструкцію організації навчання персоналу
6. Наведіть етапи побудови системи навчання на підприємстві
7. Перерахуйте сучасні тренди у навчанні персоналу
8. Охарактеризуйте сутність та різновиди тренінгів
9. Кейс-стаді – особливості застосування
10. Наведіть класифікації кейс-стаді
11. Поясніть суть та види тренінгів, основні атрибути
12. Структура тренінгів та ключові етапи
13. E-learning як навчальна персонал-технологія
14. Принципи ефективного E-learning
15. Самонавчання – суть та сильні сторони
16. Вимоги до самонавчання.
17. Наведіть відомі вам EdTech (технології освіти)

Список використаних та рекомендованих для опрацювання джерел до теми 5:

1. Гетьман О.О., Білодід А.О. (2019). Інноваційні методи розвитку персоналу. Глобальні та національні проблеми економіки. (17). 556-561.
2. Коптева, Г.М. (2020) Кадрова безпека підприємства: сутність, складові та забезпечення. Вісник Національного технічного університету "ХПІ". Сер. : Економічні науки. Харків : НТУ "ХПІ". (2). 119-124. doi: 10.20998/2519-4461.2020.2.119.
3. Лізинг персоналу. Аутсорсинговий відділ збуту: вебсайт. URL: <http://www.outsourcing.in.ua/leasing.html>
4. Лопушняк Г., Милян Р. Вплив цифрових технологій на формування компетенцій управлінського персоналу. Інвестиції: практика та досвід. 2019. Вип. 24. С. 10–16.
5. Масленніков Є.І., Побережець О.В. Інформаційно-аналітичне забезпечення системи управління результатами діяльності підприємства. Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління. Том 15. №1(32). URL: <http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:o505nkXg0V8J:rinek.onu.edu.ua/article/view/93876/89404&cd=2&hl=ru&ct=clnk&gl=ua&client=opera> (дата звернення 12.03.2023)

6. Морозова М.Е. Наставництво як процес формування особистості молодого спеціаліста. Науковий вісник УМО «Економіка та управління». № 1 (2016). С. 1–12. URL: http://umo.edu.ua/images/content/institutes/imp/vydannya/visnyk_umo/ekonomika/V_1/%D0%9C%D0%BE%D1%80%D0%BE%D0%B7%D0%BE%D0%B2%D0%B0.pdf (дата звернення 26.04.2023)

7. Назарова Г.В. Оцінка конкурентоспроможності системи управління персоналом підприємства: монографія / Г.В. Назарова, В.І. Лаптев, Д.О. Корсаков. Х. ХНЕУ ім. С. Кузнеця. 2014. 188 с.

8. Новікова М. М., Мажник Л. О. Технологія управління персоналом: теоретичні та методичні аспекти: [монографія]. Харк. нац. акад. міськ. госп-ва. Харків: ХНАМГ, 2012. 215 с.

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

10. Сибірцев В.В., Сочинська-Сибірцева І.М. Креативні технології адаптації персоналу в умовах форс-мажору. Центральнотраїнський 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_Sybirdsev.html](http://economics.kntu.kr.ua/archive/8(41)/41_Sybirdsev.html)

11. Січкаренко К. О. Цифровізація як фактор змін у міжнародних економічних відносинах. Приазовський економічний вісник. 2018. Вип. 3. С. 30–34. URL: http://rev.kpu.zp.ua/journals/2018/3_08_uk/8.pdf

12. 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.

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

14. Шкурат М.Є. Трансформація системи менеджменту персоналу міжнародних компаній в умовах соціо-культурної глобалізації: дис. ... канд. екон. наук: 08.00.02. Вінниця, 2019, 250 с.

15. Andriushchenko, K., Khaletska, A., Ushenko, N., Zholnerchyk, H., Ivanets, I., Petrychuk, S., & Uliganets, S. (2021). Education process digitalization and its impact on human capital of an enterprise.

16. Levchenko O., Tkachuk O., Tsarenko I. Strategic priorities of innovative development of Ukraine in the context of the global world tendencies. Development of the innovative environmental and economic system in Ukraine: collective monograph / ed. V. Khudolei, T. Ponomarenko. Prague, 2019. P. 8-21.

17. Lutay L. Adult Education Reform in Ukraine: Challenges and Prospects / Lutay L., Tiulenev S. // Professional competencies and educational innovations in the knowledge economy: collective monograph / Editors Lyubomira Popova, Mariana Petrova. Veliko Tarnovo, Bulgaria: Publishing House ACCESS PRESS, 2020. PP. 364-376.

18. Lutay L. MANAGEMENT OF TRANSFORMING SOCIAL PROJECTS AS THE BASIS OF SOCIAL SECURITY / Lutay Larisa, Baranets Igor // «Security management of the 21st century: national and geopolitical aspects»: collective monograph (за заг. редак. Маркіна І., Аранчий В., Сафонов Ю.), видавництво Неморос, Чеська республіка, 2020. С. 274-281.

19. Mentoring Program Toolkit. Establishing a Mentoring Program in your Local SHRM (Society for Human Resource Management). April, 2012. URL: <http://www.shrm.org> (дата звернення 26.04.2023)

20. Mentoring Program Toolkit. Establishing a Mentoring Program in your Local SHRM (Society for Human Resource Management). (April, 2012) Available at: <http://www.shrm.org> (accessed 26.04.2023). [in English]

21. Petrova, M., Koval, V., Teravicharova, M., Zerkal, A., Radchenko, A., Bondarchuk, N. 2020. The interaction between the human resources motivation and the commitment to the organization. Journal of Security and Sustainability Issues, 9(3): 897-907.

22. Viunyk O., Levchenko A., Kirichenko O., Netesa V. The Directions of Human Resources Competitiveness Growth: New Technology for Threats and Opportunities. ENECO PROCEEDINGS OF ENERGY ECONOMIC RESEARCH CENTER. 2020. Vol. 4. Issue 4. P. 18-20.

Кейси з часних HR-практик

Кейс містить подкаст присвячений темі самонавчання.

Чому ми часто незадоволені власним процесом навчання? Як розвивати власну спроможність вчитися? Чому до навчання варто відноситися як до проекту? Як досягнути систематичності в процесі навчання та не здаватися на пів дорозі? Чому професіоналам навчатися найскладніше?



ТЕМА 6: СУЧАСНІ ТЕХНОЛОГІЇ КОМАНДОУТВОРЕННЯ

6.1. Колектив, група, команда та фактори ефективної побудови

6.2. Технології побудови ефективних команд

6.3. Тімбілдінг як технологія розвитку команд

6.1. Колектив, група, команда та фактори ефективної побудови

Команда людей - це група осіб, які працюють разом над спільною метою або завданням. Команди можуть бути створені в різних контекстах, включаючи робоче середовище, спорт, освіту, добровільну діяльність і багато інших. Основна ідея команди полягає в тому, щоб учасники спільно працювали для досягнення спільної мети або розв'язання спільних завдань.

Основні характеристики команди включають:

1. Спільна мета: команди мають чітку спільну мету або ціль, яку всі учасники прагнуть досягти.

2. Співпраця: учасники команди співпрацюють, обмінюючись ідеями, ресурсами та підтримкою для досягнення спільної мети.

3. Ролі і обов'язки: учасники команди можуть мати різні ролі і обов'язки в залежності від їхніх навичок і досвіду.

4. Комунікація: ефективна комунікація є важливою складовою успіху команди. Учасники мають здатність висловлювати свої думки, слухати інших та вирішувати конфлікти.

5. Спільна відповідальність: учасники команди несуть спільну відповідальність за досягнення мети і результати роботи.

6. Довіра і взаємодопомога: успішні команди ґрунтуються на взаємодовірі та готовності допомагати один одному.

7. Лідерство: команда може мати лідера або керівника, який допомагає координувати дії і спрямовувати зусилля команди до досягнення цілі.

8. Процеси і стратегії: команди можуть використовувати різні методи і стратегії для досягнення мети, включаючи планування, розв'язання проблем, прийняття рішень та інші процеси.

Команди можуть бути дуже різними за розміром і структурою, а також за характером робіт, які вони виконують. Ефективна команда може досягти більших результатів, ніж окремі ізольовані зусилля, завдяки синергетичному впливу спільної праці та різних навичок і знань учасників.

Слід розуміти, що існує різниця між командами, групами та колективом.

Існує важлива різниця між поняттями «команда» і «група» в організаційному та соціальному контексті. Команда і колектив - це два різні поняття, які описують співпрацю між групами людей. Основна відмінність полягає в цілях, структурі та взаємодії учасників.

Група:

1. Індивідуальні цілі: у групі учасники можуть мати власні, індивідуальні цілі та завдання, і вони не завжди спрямовані на досягнення спільної мети.

2. Відсутність лідера: група може функціонувати без чіткого лідера або керівництва. Учасники можуть діяти самостійно.

3. Спільна область інтересів: члени групи можуть мати спільну область інтересів або діяльності, але це не обов'язково. Групи можуть бути довільною збіркою індивідів.

4. Завдання не обов'язково спільні: у групі завдання членів можуть бути різними, і вони можуть не мати обов'язкового зв'язку між собою.

Команда:

1. Спільна мета: команда має спільну мету або завдання, досягнення якої є основною ціллю всіх учасників.

2. Лідерство: команда може мати чіткого лідера або керівника, який спрямовує зусилля команди та координує роботу для досягнення цілі.

3. Взаємозалежність: учасники команди спираються один на одного і взаємодіють, використовуючи свої навички та знання для досягнення спільної мети.

4. Ролі і обов'язки: в команді ролі і обов'язки розподіляються так, щоб кожен учасник приносив свій внесок у досягнення цілі.

5. Взаємне довіря і підтримка: у команді існує вищий рівень взаємного довіри та підтримки між учасниками.

6. Спільні рішення: у команді рішення приймаються спільно, і учасники взаємодіють для знаходження найкращих рішень.

Отже, ключова відмінність між командою та групою полягає в спільності мети та рівні взаємодії та взаємозалежності між учасниками. Команда спрямована на досягнення конкретної цілі, в той час як група може бути менше орієнтованою на досягнення спільного результату.

Колектив:

1. Відсутність чіткої спільної мети: у колективі не завжди є конкретна спільна мета або завдання, які об'єднують всіх його учасників.

2. Відносна взаємозалежність: учасники колективу можуть працювати поруч один з одним, але їхні дії і результати можуть бути менш взаємозалежними, ніж у команді.

3. Відсутність чіткого лідера: колектив може функціонувати без чіткого лідера або керівника. Учасники можуть діяти самостійно.

4. Різні ролі або відсутність ролей: в колективі можуть відсутні чітко визначені ролі та обов'язки для кожного учасника, або ці ролі можуть бути менш виділені.

5. Обмежене взаємне довіря: рівень взаємного довіри може бути менше вираженим у колективі порівняно з командою.

Отже, відмінність полягає в тому, що команда має більш чітку спрямовану на досягнення спільної мети структуру та взаємозалежність між учасниками, в то час як колектив може бути менш об'єднаним і спрямованим на конкретну мету, і його учасники можуть бути менше взаємозалежним

HR-менеджер починаючи пошук майбутніх учасників команди має виходити з двох позицій:

1. слід підбирати до команди учасників, враховуючи їх цільове призначення;

2. наявність у співробітника якостей, необхідних для спільної роботи, взаємодії та комунікації.

Якості, прояв яких найбільше сприяє створенню команд і командного духу:

- професіоналізм (знання, вміння та навички);
- якісне виконання роботи;
- прагнення до співпраці, довіра до колег і довіру колег;
- надійність;
- відповідальність за свою роботу і роботу всього колективу;
- здатність сприймати критику;
- готовність до компромісу, комунікабельність;
- організаційний талант.

Вже сформовану команду, характеризують такі соціально-психологічні риси: згуртованість, сумісність, спрацьованість.

Характерними ж ознаками сформованої команди стають:

- наявність спільної мети;
- інтенсивне співробітництво;
- визначені статусно-рольові відносини;
- лідерство (формальне чи неформальне);
- згуртованість колективу;
- відпрацьовані комунікативні зв'язки;
- групові норми поведінки, усталені традиції;
- схожість основних життєвих цінностей, установок;
- специфічні методи вироблення колективних рішень;

- сприятлива соціально-психологічна атмосфера.

Команда формується для виконання певного завдання, тому воно і визначає рольовий склад, перелік умінь, якими повинні володіти її члени, терміни виконання завдання і ступінь контролю за роботою команди з боку керівництва.

Основні типи вмінь та якостей у команді, потрібних на сучасному етапі нашого життя для ефективного виконання завдання, повинні бути такими: базові аналітичні вміння, мислительні вміння високого рівня, позитивні особистісні якості, вміння міжособистісного спілкування і спільної роботи .

Типологія самих команд.

Типологія команд в організаціях може бути дуже різноманітною, і вона може залежати від багатьох чинників, таких як розмір компанії, цілі і завдання команди, структура організації та інші фактори. Ось деякі загальні типи команд:

1. Функціональні команди: це тип команд, де учасники мають спеціалізовані функції і відповідають за конкретні області роботи. Наприклад, фінансова команда, маркетингова команда тощо.

2. Проектні команди: вони створюються для виконання певного проекту або завдання і розпускаються після завершення проекту. Учасники можуть бути взяті з різних функціональних груп в організації.

3. Матричні команди: учасники матричних команд можуть звітувати двом або більше керівникам і мати різні функціональні обов'язки та проектні завдання.

4. Віртуальні команди: ці команди працюють разом, але можуть розташовуватися в різних регіонах або навіть країнах. Вони використовують технології для зв'язку та співпраці.

5. Самоорганізовані команди: у таких командах учасники самі визначають, як виконувати завдання та приймати рішення, без жорсткої ієрархії.

6. Крос-функціональні команди: ці команди включають учасників з різних функціональних груп з метою вирішення складних проблем або досягнення конкретних цілей.

7. Спеціальні команди: ці команди можуть бути створені для спеціальних завдань, таких як кризисний менеджмент, безпека організації тощо.

8. Формальні та неформальні команди: формальні команди створюються на основі офіційної структури організації, тоді як неформальні команди можуть виникати самостійно через спільні інтереси або дружбу між співробітниками.

9. Стратегічні команди: вони займаються розробкою та впровадженням стратегічних планів організації.

10. Фіксовані та гнучкі команди: фіксовані команди мають сталу кількість учасників, тоді як гнучкі команди можуть змінювати склад учасників залежно від потреби.

Це лише загальна класифікація (табл. 6.1), і може існувати багато різних комбінацій і варіацій цих типів команд, що відповідають конкретним обставинам в організації.

Таблиця 6.1

Типологія команд

Критерії	Типи команд
Період існування	Функціональні, або постійні (створені для виконання певної діяльності протягом тривалого часу; робота в команді є для її членів первинної). Крос-функціональні, або тимчасові (створені для виконання одного певного завдання з представників інших груп, що володіють різними компетентностями; робота в команді є для її членів вторинної але відношенню до основної).
Суб'єкт управління	Команди з переважанням зовнішнього управління. Самокеровані.
Поставленні цілі	Дорадча (рада; круглий стіл). Виробнича (виробнича бригада, управлінська структура). Проектна (дослідницька група; група планування). Група дій (спортивна команда; експедиція; команда на переговорах та ін.)
Рід діяльності	Займаються підготовкою рекомендацій. Виробничі. Управляючі
Рівень розвитку групової активності	Робоча група (група, у якої немає потреби у підвищенні ефективності спільної праці). Псевдокоманда (група, у якої є потреба у підвищенні ефективності спільної праці; є можливість стати командою, але вона не зосередилася на колективному виконанні роботи і не пробує робити це). Потенційна команда (група, у якої є істотна потреба у підвищенні ефективності спільної праці, і вона пробує це робити). Реальна команда (група, члени якої мають взаємодоповнюючі навички, віддані загальним цілям, відчувають взаємну відповідальність). Високоєфективна команда (реальна команда, члени якої володіють високою взаємною відповідальністю і домагаються результату, який перевершує очікування оточуючих; методи роботи та взаємодії у групі сприяють особистісному росту й успіху членів команди)

Можна виділити основні моделі команд та їх ключові характеристики:

Бізнес-команда — група рівних за статусом, що має зовнішнє технічне керівництво і функціонує в ієрархічній організації. Вона націлена на пошук інноваційних рішень, вигідні проекти. Члени команди мають відповідні ділові якості та високу професійну компетентність, що дозволяє керівництву надати своїм співробітникам певний ступінь свободи в прийнятті та реалізації рішень.

«Офіс президента» — команда керівників корпорації основними функціями якої є координація і прийняття колективних рішень щодо внутрішньої і зовнішньої політики.

Багатофункціональна команда — складається з членів, які викопують численні та різноманітні функції (фінанси, продаж, маркетинг і т. ін.). Мета формування команди — поліпшити координування функціонування провідних фахівців у профільних напрямках розвитку, удосконалення експертизи, упорядкування використання ресурсів та оптимізація можливих змін. Як правило, така команда ефективна в налагодженні зв'язку між двома видами активності в організації: „за течією“ і „протитечі“.

Особлива команда — група фахівців, уповноважених і відповідальних за виконання певної частини завдання (або за виготовлення якогось продукту). Це різновид самокерованої команди, що працює автономно й самостійно приймає рішення в межах своєї компетентності. Команда розподіляє ролі й доручає членам завдання, а також визначає терміни й порядок виконання робіт.

Команда пошуку й порятунку — група фахівців з особливими знаннями й навичками, націлена на вирішення специфічних проблем, пов'язаних з надзвичайними ситуаціями.

Команда, що виконує «брудну» роботу — ізольована від вищого керівництва група талановитих і творчих індивідів, націлених на самостійне вирішення специфічних і складних завдань.

SWAT-команда (skilled with advanced tools) — компетентна у вирішенні якої-небудь проблеми, володіє низкою ефективних і сучасних засобів. Це тип команди, що спеціалізується з вирішення проблем у якійсь певній сфері.

Спортивна команда — тренер у товаристві «зірок». Тренер забезпечує найбільш повну реалізацію індивідуального таланта кожної «зірки» і сприяє тому, щоб його підлеглі виконували в команді відведені їм ролі. Кожен член команди підпорядковує свої прагнення індивідуальним досягненням і меті команди.

«Театральна» команда - члени групи (трупі), що грають визначені ролі під проводом сильного керівника. Керівник визначає мету командної діяльності та ролі членів команди. Кожен член команди сприймає свій внесок у командну

діяльність як унікальний. Вони пов'язують індивідуальний і командний успіх з колективними зусиллями в реалізації мети.

Транснаціональна команда — згуртована група, що складається з членів, що належать до різних національних, релігійних і культурних соціальних груп. Цей вид команд набуває поширення у разі Інтеграції організації в глобальний процес розвитку.

За іншою класифікацією виділяються наступні типи команд:

1. Інтрафункціональні команди, інформація та функції розділені між членами команди; структура і склад варіюються при зміні області докладання.

2. Оперативні команди: тимчасове об'єднання фахівців різного профілю для коригування та узгодження шляхів вирішення актуальних проблем і вироблення рекомендацій; періодичні короткочасні зустрічі (1-2 години на тиждень); практична діяльність не входить до компетенції команди.

3. Кроссфункціональні команди: фокусуються на вдосконаленні деякого процесу; зазвичай залучаються фахівці з різних підрозділів організації. Часто такі команди трансформуються в самоврядні або самонаправляючі команди.

4. Підприємницькі команди: спеціалізуються на процесі виробництва специфічного продукту або сегменті клієнтів, підтримці та вдосконаленні системи, орієнтованої на споживача.

5. Керуючі команди: створюються для вироблення стратегічних рішень і конкретного керівництва; лідером команди, як правило, є перша особа організації.

6. Координаційні управлінські команди: створюються в умовах мережевої організації для вироблення стратегічних рішень і координації робочих команд нижнього рівня.

7. Самокеровані робочі команди: мають великі права, повноваження і відповідальність з питань, не пов'язаних з функціями постановки цілей і планування; зовнішні контакти забезпечуються менеджерами або іншими підрозділами.

8. Самонаправляючі команди у виробництві та сервісі: забезпечують виробничий процес або сервісні функції.

9. Самонаправляючі команди в інтелектуальній сфері: команди, пов'язані з розробкою нових виробів, процесів, технологій.

10. Віртуальні команди: інтелектуальні команди, що контактують за допомогою комп'ютерних мереж.

Попередній розгляд типів та основних завдань команд потребує систематизації, то ж у таблиці 6.2. проаналізовано основні типи команд за найвагомішими критеріями.

Порівняння основних типів команд

Критерії	Вирішення проблем	Творчість	Практична реалізація
Основні риси	Довіра, взаєморозуміння	Самостійність, креативність	Визначеність, забезпеченість ресурсами
Основні завдання	Підтримка життєдіяльності команди	Розвиток нового виду продукту послуг	Оптимальне виконання завдання
Особливості діяльності	Зосередженість на проблемах і їх вирішення	Дослідження можливостей та альтернатив	Конкретні ролі, чіткість і визначеність завдання, критеріїв успіху й невдач
Вимоги до особистих якостей членів команди	Інтелект, досвід, чуттєвість і чесність, відкритість, уміння слухати, толерантність	Інтелект, незалежність, аналітичні здібності, самовладання, наполегливість	Лояльність, згода, активність, відповідальність, готовність надати допомогу й підтримку
Приклади прийнятних моделей команди	Бізнес-команда, команда пошуку й порятунку, SWAT-команда, багатофункціональна команда	Бізнес-команда, спеціальна команда, команда „брудних справ“, спортивна, багатофункціональна	Бізнес-команда, SWAT-команда, спеціальна, спортивна, багатофункціональна

Запропонована типологія команд підкреслює, що команди – це дійсно взаємодіючі згуртовані групи, учасники яких гнучко розподіляючи між собою функції, проявляючи творчість і відповідальність, беруть на себе зобов'язання по досягненню спільної мети і домагаються високих результатів управління. Це враховує HR-менеджер при формуванні команд та управління ними.

Результативність роботи команд досягається саме за допомогою об'єднання турботи про задоволення життєвих потреб підлеглих співробітників, керівництва та ефективною роботи самої організації.

Є кілька підходів до формування команди. Перший полягає у тому, що команда створюється у процесі вироблення спільних цілей і принципів ("командного бачення"), які потім становлять основу її роботи. При другому підході формування команди головним є конкретне завдання, яке треба виконати (наприклад, проведення реструктуризації, реорганізації тощо).

Виділяють кілька видів приналежності людини до команди: когнітивний - характеризується солідарністю людини з груповими цілями, нормами,

цінностями, позитивним ставленням до групових завдань; афективний - характеризується емоційною ідентифікацією людини з групою, почуттям солідарного "Ми"; поведінковий - характеризується готовністю людини до спільних форм діяльності з метою досягнення групових цілей.

При формування команд HR-менеджер має зважувати та враховувати наявність наступних недоліків роботи в команді:

- витрати часу на створення та організацію роботи команди;
- поширення доступу до конфіденційної інформації;
- обмеження спілкування учасників команди з іншими членами колективу;
- затримка прийняття рішення за досягненням консенсусу;
- перевантаження членів команди;
- зниження мотивації індивідуального успіху;
- підвищення відповідальності;
- домінування позицій визнаних авторитетів;
- суперництво між членами команди.

Всі ці моменти слід враховувати і зважувати з майбутніми перевагами роботи в команді:

- підвищення якості управлінських рішень;
- скорочення часу на пошук оптимальних варіантів рішень;
- реалізація багатоаспектного підходу до розв'язання складних ситуацій;
- спрощення втілення прийнятих рішень;
- зосередження розумового процесу на досягненні мети;
- орієнтація на зміст і результати роботи;
- виявлення найбільш талановитих виконавців, спроможних генерувати

ідеї;

- гнучкість розподілу завдань;
- активізація ділової співпраці;
- створення творчої атмосфери;
- зростання кваліфікаційного рівня членів команди;
- забезпечення доцільної інтеграції знань і досвіду;
- урахування та узгодження різних інтересів і спрощення обміну

інформацією;

- подолання пасивної поведінки окремих членів колективу;
- розв'язання конфліктних ситуацій;
- згуртування членів колективу та підвищення їх мотивації;
- скорочення плинності кадрів та запобігання опору змінам.

Помилки у створенні команди. Поширені випадки, коли замість команди керівник утворює таку собі "купку наближених". Це можуть бути колишні колеги, знайомі чи друзі, родичі тощо. Проте не завжди люди, вибрані керівником на власний розсуд, є найкращими професіоналами з вирішення певних завдань.

Насамперед це викликає незадоволення інших працівників колективу, оскільки багато хто з них має свої амбіції, грубе приниження яких, таким чином, викликає обурення та образу. Незадоволені перебігом подій, такі співробітники починають активно висловлювати своє незадоволення, поширювати плітки, провокувати конфлікти замість того, щоби спокійно працювати.

До того ж, згодом незадоволення існуючою ситуацією може стати поштовхом до текучості кадрів. Зміна кадрового складу, що відбувається регулярно, є негативною для роботи всього колективу.

Починати вирішувати проблему, яка вже утворилась, треба зі зміни складу команди. Це включає й перегляд і вивчення результатів роботи попередньої команди, аналіз позитивних і негативних моментів, підбиття підсумків. Необхідно також дослідити роботу команди як у цілому, так і окремих її учасників.

Грунтуючись на отриманих висновках, керівник має вирішити, хто з них відповідає своїй роботі (посаді) у групі, а хто - не відповідає. Отже, тих працівників, які вправно виконують свої обов'язки, треба залишити в команді. Іноді можливий варіант зміни призначення працівника в команді. Також необхідним заходом є пошук нових, відповідних учасників команди та її ретельна організація.

6.2. Технології побудови ефективних команд

Побудова ефективних команд може бути ключовим фактором для досягнення успіху в організаціях та інших соціальних контекстах. Технології та стратегії для побудови команд можуть варіюватися залежно від конкретних цілей та обставин, але ось деякі загальні підходи:

1. Визначення спільної мети і завдань: почніть зі встановлення чіткої спільної мети або завдання, яке команда має досягти. Мета повинна бути конкретною, вимірюваною та досяжною.

2. Склад команди: вибирайте учасників команди з урахуванням їхніх навичок, досвіду та особистих характеристик, які сприяють досягненню мети команди. Важливо також розглянути різноманітність у складі команди, оскільки різні підходи і точки зору можуть збагачувати процеси та рішення.

3. Спільні цінності і норми: створіть спільні цінності та норми для команди. Це допоможе створити сприятливу атмосферу співпраці та взаємодопомоги.

4. Розподіл ролей і відповідальності: кожен учасник команди повинен знати свої ролі і відповідальності. Чітко визначте, хто відповідає за які аспекти роботи.

5. Розвиток комунікаційних навичок: підсилюйте комунікацію в команді. Забезпечте відкритий обмін інформацією, включаючи відгуки, інструкції та запити на допомогу.

6. Розв'язання конфліктів: навчіть учасників команди вирішувати конфлікти конструктивно та без конфліктування. Поясніть важливість розуміння різних точок зору.

7. Заохочення і мотивація: створіть систему винагород і заохочення для досягнення цілей команди. Мотивуйте учасників до більшого залучення та внеску.

8. Розвиток навичок співпраці: навчайте учасників команди навичкам співпраці, включаючи прослуховування, розв'язання конфліктів, прийняття рішень та інші навички спільної роботи.

9. Оцінка та вдосконалення: регулярно оцінюйте продуктивність команди та її досягнення, і вносьте виправлення і покращення на основі цих оцінок.

10. Технології та інструменти: використовуйте технології та інструменти спільної роботи, такі як проектні управлінські системи, інструменти віддаленої роботи і комунікації для полегшення співпраці в команді.

Загальна ідея полягає в тому, щоб створити сприятливий клімат для співпраці та спільної роботи, а також забезпечити необхідні ресурси та навички для досягнення цілей команди.

Побудова ефективної команди вимагає уважного управління інтересами команди на всіх етапах, що зазвичай робиться призначеним HR-менеджером, менеджером чи лідером команди і включає в себе: оцінку; скорочений інструктаж; вирішення конфліктів; постановку цілей; зворотній зв'язок; розвинену комунікацію; заохочення; вислуховування; хорошу організацію внутрішніх ресурсів.

Вирішення перерахованих задач дозволяє команді перерости стадії становлення і перейти з «робочої групи» до «високоєфективної команди».

Концепція групи, що проходить різні етапи на шляху становлення ефективної і дієвої команди, графічно представлена на рис. 6.1.

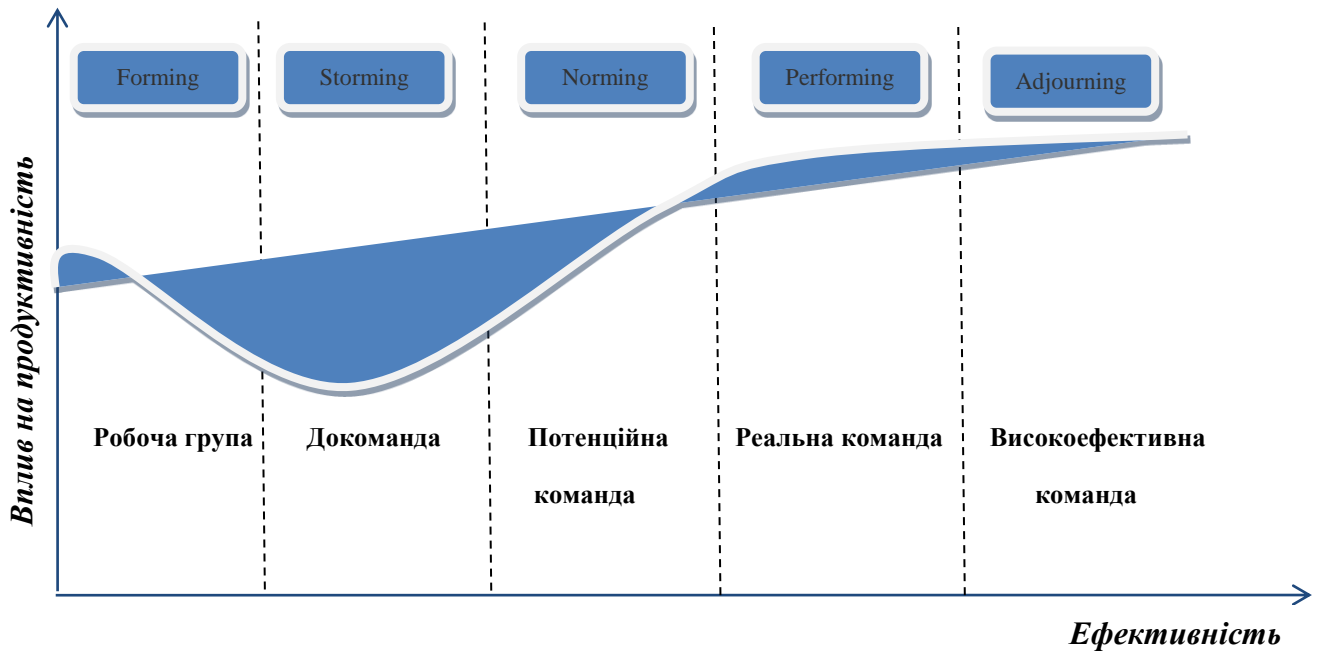


Рис. 6.1. Стадії становлення ефективної команди

Побудова команди - це процес, який включає в себе кілька етапів для створення функціональної та ефективної робочої групи. Ось основні етапи побудови команди:

1. Формування команди (**Forming**). На цьому етапі співробітники знайомляться одне з одним та з завданнями, які їм потрібно виконати. Часто в цей період панує певна невпевненість і незрозуміння.

2. Згортання (**Storming**). У цей період учасники можуть виявляти різниці в поглядах і методах роботи. Це може призвести до конфліктів і несформованості команди. Важливо відкрито обговорити конфлікти та знайти спільні рішення.

3. Нормалізація (**Norming**). Поступово команда починає розв'язувати конфлікти і розвивати загальні норми та стандарти співпраці. Учасники розуміють свої ролі та обов'язки.

4. Виконання (**Performing**). На цьому етапі команда працює ефективно і продуктивно. Учасники співпрацюють над завданнями та досягають цілей.

5. Розділення (**Adjourning or Mourning**). Якщо команда була тимчасовою, то на цьому етапі відбувається завершення роботи і розпад команди. Якщо команда продовжує існувати, то цей етап може означати рефлексію та підготовку до майбутніх завдань.

Важливо враховувати, що не всі команди пройдуть всі ці етапи у визначеному порядку, іноді може відбуватися змішування та повторення деяких

стадій. Ключовим фактором у побудові команди є ефективна комунікація, лідерство та здатність учасників адаптуватися до змін.

Розглянемо особливості кожного етапу.

Етап формування команди (**Forming**) - це перший етап в процесі створення робочої групи або команди. На цьому етапі співробітники щойно зібралися разом для виконання спільної мети або завдання. Основні риси цього етапу включають наступне:

1. Знайомство. Учасники команди можуть бути незнайомими між собою або знати один одного дуже мало. Цей етап включає в себе презентації та взаємні знайомства.

2. З'ясування завдань. Учасники розглядають мету своєї команди, завдання, які перед ними стоять, та очікування від кожного з них.

3. Невпевненість. На цьому етапі може виникати непевненість та певна нестабільність. Учасники можуть бути покладені на лідера або спробувати визначити свою роль у команді.

4. Встановлення контактів. Учасники можуть намагатися з'ясувати, як найкраще спілкуватися і співпрацювати один з одним. Це може включати в себе визначення структури комунікації та розподіл ролей.

5. Задачі та цілі. Учасники розуміють характер завдань і завдань, які їм потрібно буде вирішити в майбутньому. Цей етап може бути часом створення плану роботи і розподілу обов'язків.

На етапі формування команди важливо мати лідера або фасилітатора, який допомагатиме зменшити непевненість і сприяти розвитку співпраці. Поступово команда буде рухатися від цього етапу до більш активного співробітництва та розвитку.

Етап "Згортання" (**Storming**) є другим етапом в процесі побудови команди і відбувається після етапу "Формування" (**Forming**). На цьому етапі учасники команди можуть почати виявляти різниці в поглядах, стилі роботи та цінностях, що може призвести до конфліктів та незгод. Основні риси цього етапу включають наступне:

1. Конфлікти. Учасники можуть відкрито виражати свої думки і погляди, що може призвести до конфліктів. Це зв'язано з тим, що команда намагається зрозуміти, як кожен із членів приносить свій внесок і як працює спільна динаміка.

2. Запитання про лідерство та ролі. Учасники можуть відчувати потребу визначити лідера в команді та розподілити ролі. Це може вимагати обговорення і встановлення структури управління.

3. Невизначеність. Так як команда тільки починає спільну роботу, невизначеність та невпевненість можуть збільшувати рівень стресу серед учасників.

4. Пошук ідентичності команди. Учасники можуть шукати спільні цінності та цілі, які їх об'єднують, і створювати власну ідентичність команди.

5. Потреба в структурі. На етапі згортання може виникнути потреба в створенні структури та правил для ефективного функціонування команди.

Важливо враховувати, що етап згортання - це нормальна частина процесу побудови команди, і конфлікти можуть бути корисними, якщо вони розглядаються як засіб вирішення різниць та покращення співпраці. Успішна подолання цього етапу може призвести до подальшого розвитку команди на наступних стадіях.

Етап "Нормалізації" (**Norming**) - це третій етап у процесі побудови команди, який відбувається після етапу "Згортання" (**Storming**). На цьому етапі команда зазвичай подолала конфлікти і розбудовує стабільну співпрацю та спільний підхід до роботи. Основні риси етапу нормалізації включають наступне:

1. Прийняття ролей. Учасники команди вже більш усвідомлені щодо своїх ролей та відповідальностей. Вони розуміють, як кожен член команди приносить свій внесок і взаємодіє з іншими.

2. Спільні стандарти і цінності. Команда розробляє спільні стандарти і цінності, які стають основою для співпраці та прийняття рішень. Це може сприяти єдності та спільному розумінню.

3. Покращення комунікації. Команда може розвивати більш відкриту та ефективну комунікацію. Члени команди навчаються слухати один одного та розуміти специфіку роботи кожного.

4. Співпраця та довіра. Довіра між учасниками починає зростати, і команда стає більш відкритою до ідей та дум кожного члена. Співпраця стає більш гармонійною та ефективною.

5. Фокус на завданнях. Команда звертає більше уваги на виконання завдань та досягнення своїх цілей, оскільки спільна робота стає більш згуртованою.

Етап "Виконання" (**Performing**) - це четвертий етап у процесі побудови команди, який настає після етапу "Нормалізації" (**Norming**). На цьому етапі команда досягає свого піку ефективності та продуктивності, і її члени спільно працюють для досягнення спільних цілей. Основні риси етапу виконання включають наступне:

1. Ефективність. Команда працює ефективно і ефективно виконує завдання. Члени команди добре розуміють свої ролі та обов'язки і виконують їх з високою якістю.

2. Довіра та співпраця. Довіра між учасниками команди зміцнюється, і співпраця стає більш природною. Члени команди відкриті один перед одним і готові допомагати один одному.

3. Спільна мета. Команда має чітку спільну мету та конкретні цілі, над якими вона працює. Це допомагає їй зосередитися на важливих завданнях.

4. Автономія. Учасники команди можуть самостійно приймати рішення та вирішувати проблеми без постійної втручання ззовні.

5. Здібність до адаптації. Команда може швидко адаптуватися до змін у завданнях або умовах роботи.

6. Високий рівень задоволеності. Члени команди відчувають задоволеність від своєї роботи і від співпраці з іншими.

На етапі виконання команда досягає своєї пікової продуктивності і стає дуже ефективною у виконанні завдань. Важливо підтримувати цей рівень ефективності та розвивати командну динаміку, щоб досягати відмінних результатів.

Етап нормалізації може бути дуже продуктивним, оскільки команда пройшла через конфлікти та тепер може зосередитися на досягненні результатів. Важливо підтримувати позитивний розвиток та долати будь-які нові виклики, які можуть виникнути на шляху команди.

Етап "Розділення" (Adjourning) або "Сумування" (Mourning) — це п'ятий і останній етап у процесі побудови команди. Цей етап відбувається, коли команда завершує свою роботу або виходить зі складної задачі, і він не завжди включений в процес роботи команди, якщо команда не є тимчасовою. Основні риси цього етапу включають:

1. Завершення роботи: Команда завершує свої завдання або проект. Це може бути пов'язано з досягненням поставлених цілей або завершенням часового обмеження.

2. Підсумки і вивчення: Команда аналізує свої досягнення, помилки та навчання з роботи. Цей етап може бути корисним для збору знань та досвіду для майбутніх проектів або роботи команди.

3. Розпускання команди: Якщо команда була тимчасовою, на цьому етапі вона розпускається, і її члени розходяться на інші завдання або проекти. Цей момент може викликати сум та відчуття розлучення, особливо якщо команда працювала довший час разом.

4. Відміна ролей та обов'язків: Учасники команди відмінюють свої ролі та обов'язки, повертають ресурси та засоби, які були використані для роботи команди.

5. Відзначення досягнень: Цей етап може бути відзначено церемонією або зустріччю, де команда святкує свої досягнення та висловлює подяку один одному за співпрацю.

Важливо зазначити, що не всі команди досягають цього етапу, оскільки деякі команди можуть залишатися разом для нових проєктів або завдань. Але для тимчасових команд або команд, які завершили свою роботу, етап розділення є важливою частиною процесу побудови команди і завершення командного циклу.

Сучасні технології побудови команд враховують різноманітні аспекти, включаючи географічну розсіяність співробітників, різноманітність навичок і досвіду, а також швидкі та ефективні комунікаційні засоби. Ось кілька сучасних підходів до побудови команд:

1. Віддалена робота (Remote Work): Завдяки технологіям, які дозволяють працювати з будь-якого місця, команди можуть бути географічно розсіяні. Важливо мати ефективні інструменти для віддаленої комунікації, такі як відеоконференції, чати, спільні проєкти в хмарі та інше.

2. Міжкультурна комунікація: У світі, де компанії мають співробітників з різних країн і культур, важливо розуміти і враховувати різниці в сприйнятті інформації та спілкуванні. Технології можуть допомагати в цьому, а також надавати інструменти для перекладу інформації.

3. Колаборативні платформи: Використання онлайн-платформ і інструментів для спільної роботи, таких як Microsoft Teams, Slack, Google Workspace і інші, сприяє ефективному обміну інформацією та співпраці в команді.

4. Agile та Scrum методології: Ці методології розвиваються і адаптуються для використання в різних командах. Вони сприяють більш гнучкому та ітераційному підходу до роботи, де команди працюють над короткостроковими завданнями і швидко адаптуються до змін.

5. Оцінка ефективності: Використання аналітики та інструментів для вимірювання продуктивності та відстеження прогресу допомагає командам зрозуміти, де можна покращити свою роботу і досягти кращих результатів.

6. Освіта та розвиток: Сучасні технології дозволяють командам навчатися і розвиватися віддалено через онлайн-курси, вебінари та інші освітні ресурси.

7. Підтримка для співпраці: Інструменти для спільної роботи, такі як Trello, Asana, Jira, Slack та інші, допомагають командам організовувати завдання, відстежувати їх стан і спільно працювати над проєктами.

Ці технології допомагають командам бути більш ефективними, збільшувати співпрацю і досягати кращих результатів незалежно від їх географічного розташування і складу.

На кожній стадії вирішуються питання щодо виконання завдань:

- яку роботу потрібно виконати?
- якими повноваженнями володіє група для того, щоб керувати власною роботою?

- що є центральним моментом роботи, яку група буде виконувати?

- який ступінь взаємозалежності членів команди?

- існує тільки одне правильне рішення або є кілька можливостей?

- інтереси членів команди збігаються або мають конкурентний характер?

Вирішується ряд питань щодо персоналу та учасників команди:

- скільки людей має бути в команді?

- хто ідеально підходить для виконання роботи?

- який рівень технічних навичок, навичок управління завданням і міжособистісних навичок потрібно?

- який рівень і тип диференційованості є оптимальним для команди?

Налагоджуються питання взаємовідносин учасників команди, що визначають можливість швидкого переходу по усім стадіям годинника росту команди і досягнення ефективності:

- як члени команди пристосовуються один до одного?

- який неявний розподіл ролей між членами команди?

- які норми сприятливі або небезпечні для групи?

- чи має значення згуртованість команди?

- яким чином зростає довіра, що йому загрожує і як воно встановлюється серед членів команди?

Кожна стадія життєвого циклу команди покликана вирішити ряд питань. Даний процес має бути під контролем HR-менеджера та лідера команди.

На стадії «формінгу» необхідно:

- допомогти членам команди ближче пізнати один одного;

- дати команді чітку мету;

- надати команді інформацію, необхідну для початку роботи;

- виявляючи членів команди в обговорення і розробку планів, уточнення ролей і визначення способів спільної роботи;

- регулярно обмінюватися матеріалами, інформацією та досвідом;

- проводити часті зустрічі у вільній, демократичній обстановці, де кожен може висловити свою думку;

- налагодити неформальне спілкування за межами роботи.

На стадія «стормінгу» учасники команди починають розуміти переваги групової роботи та командного прийняття рішення. Дана стадія потребує вирішення питання влади і повноважень, вироблення процедури прийняття рішень, адаптації ролі лідера таким чином, щоб члени команди брали на себе все більшу відповідальність.

Стадія «нормінгу» дозволяє говорити про виникнення усвідомлення того, що учасники команди є єдиним цілим, учасники починають приймати на себе солідарну відповідальність за результати своєї діяльності. Для переходу на ключову стадію існування команди залишається ще реалізувати поєднання керівництва командою і самоврядування, підійти до вироблення рішень на основі консенсусу; перейти від конфронтації чи просто байдужості до співпраці між працівниками, переорієнтуватись від орієнтації тільки на особисті цілі до колективних цілям, в яких оптимально відображені і особисті, слід проаналізувати й усвідомити реальність вигоди від роботи в команді.

Стадія 4 – «перформінг» має вже націлену на продуктивність та ефективність праці команду, але їй ще слід допомогти співпрацювати з зовнішнім оточенням, переосмислити й перейти від ідентифікації особистих поглядів на організаційні, від розуміння наслідків результату роботи команди для іміджу та стилю всієї організації.

Окрім задач кожного окремого етапу формування ефективної команди маємо ще питання оптимізації кількісного складу, що полегшує керуваність та проходження етапів становлення самими командами. Адже, у командах більшої чисельності її учасники схильні неупорядкованим комунікацій, що веде до дезорганізації і появи відчуття, що багато часу витрачається даремно. Зі збільшенням чисельності команди різко зростає кількість взаємодій між її членами, що підтверджується простим математичним співвідношенням: число можливих персональних взаємодій між членами визначається але формулою

$$Q=n(n-1)/2 \quad (6.1)$$

де Q - число взаємодій, n - число членів команди.

Якщо припустити, що кожне взаємодія містить потенційний конфлікт між його учасниками, із збільшенням команди стає очевидною велика схильність до організаційних труднощів. Якщо в команді більше 12 чоловік, було б розумним розбити її на дві групи, надавши кожній з них цілісну частину загального завдання і зберігши загальне керівництво групою. Кількісно, для полегшення взаємодії команда має мати непарну кількість членів. Ідеальним вважається кількість з 5-7 осіб.

Окрім кількісної оптимізації команди вона потребує формування викого рівня взаємозв'язку, взаємовпливу і взаємозалежності, здатності ефективно

взаємодіяти і доповнювати один одного, уникати конфліктних ситуацій та труднощів комунікацій. Досягнення таких взаємозв'язків можливе шляхом роботою над командоутворенням та використанням івент-технологій та тимблдинга.

6.3. Тімблдинг як технологія розвитку команд

Взаємовідносини в колективі впливають не тільки на емоційний стан кожного співробітника, а й на загальну ефективність роботи колективу. Саме тому управлінець зобов'язаний моніторити ситуацію із контактами співробітників та вчасно використовувати дієві інструменти для роботи з командами. Таким інструментом командоутворення є тимблдинг, що виникає на перетині двох сфер управлінської діяльності – HR- та івент-менеджменту.

Тімблдинг (або Team Building) - це процес формування та розвитку спільної робочої команди з метою покращення спільної роботи, підвищення продуктивності та покращення взаємовідносин між її членами. Тімблдинг може включати в себе різні активності, ігри та завдання, які сприяють співпраці, комунікації, вирішенню конфліктів та взаєморозумінню в команді.

Основні цілі тимблдингу включають:

1. Покращення комунікації між членами команди.
2. Зміцнення співпраці та підтримки між колегами.
3. Вирішення конфліктів та покращення взаємовідносин.
4. Створення спільної візії та цілей для команди.
5. Збільшення мотивації та підвищення робочого духу.

Активності тимблдингу можуть бути різними, від спортивних ігор до творчих завдань і дискусійних сесій. Важливо враховувати потреби та характеристики конкретної команди при виборі активностей та завдань для тимблдингу. Тімблдинг може бути корисним і ефективним інструментом для покращення продуктивності та співпраці в команді.

Проведення тимблдингу є доцільним, якщо в компанії зафіксовано появу хоча б однієї із наступних проблем:

- розлад комунікації;
- високий рівень конфліктності;
- відсутність довіри в колективі;
- зниження мотивації праці;
- применшення значущості роботи колег та результатів їх праці;
- відсутність командної взаємодії;
- безініціативність в групі;
- «перекидання» відповідальності за результат на іншу людину тощо.

Особливого значення тимбілдинг набуває на стадіях формування та становлення колективу, а також забезпечує швидку психологічну адаптацію нових членів команди. Чим швидше робоча група набуває характеристик команди, тим скоріше її продуктивність починає зростати.

Метою проведення тимбілдингів можуть стати покращення комунікативних зв'язків в компанії, формування сильної та професійної команди, де єдиним мотивом є досягнення бачення і цілей організації.

Головні цілі тимбілдингу: виявити і реалізувати особистісний потенціал співробітників; вказати на помилки в спілкуванні, які породжують взаємне нерозуміння між членами робочого колективу компанії; пошук варіантів вирішення конфліктних ситуацій; розвиток здатності приймати рішення в критичних і нестандартних ситуаціях; виховання у співробітників довіри до компанії і один до одного, прихильність цілям компанії тощо.

Функції, які виконує тимбілдинг: виявлення несумісних між собою членів колективу; створення психологічного портрету особистостей команди; проведення соціометричного аналізу; визначення способів неконфліктної взаємодії або методів превентивного впливу тощо.

Тимбілдинг є технологією розвитку та покращення міжособистих відносин, співпраці та продуктивності в групах або командах. Головною метою тимбілдингу є зміцнення командної співпраці, покращення комунікації, підвищення робочого духу, вирішення конфліктів і створення сприятливого середовища для досягнення спільних цілей. Тому тимбілдинг можна розглядати як технологію підвищення ефективності роботи команди та покращення міжособистих відносин в ній.

Тимбілдинг як технологія включає в себе конкретний план і методики, які використовуються для досягнення певних цілей у покращенні співпраці та взаємодії в команді. Ця технологія розвивається та застосовується спеціалістами в галузі менеджменту, тренінгу та організаційного розвитку. Основна ідея полягає в тому, щоб за допомогою певних дій та заходів покращити ефективність та ефективність роботи команди. Ось деякі ключові аспекти тимбілдингу як технології:

1. Аналіз ситуації команди. Перший крок - це зрозуміти поточну ситуацію в команді, ідентифікувати проблеми, конфлікти та можливості для покращення. Це може включати в себе опитування, асесменти та спостереження.

2. Визначення мети. Потрібно встановити конкретні цілі тимбілдингу. Наприклад, це може бути поліпшення комунікації, підвищення робочого духу або вирішення конфліктів.

3. Планування та дизайн програми. Розробка конкретних активностей та заходів, спрямованих на досягнення мети. Це можуть бути різноманітні ігри, тренінги, семінари та інші активності.

4. Виконання та проведення програми. Проведення тимблдингу з командою. Це може бути одноразовою подією або серією заходів протягом певного періоду часу.

5. Оцінка результатів. Після проведення тимблдингу слід оцінити, чи були досягнуті поставлені цілі, і чи сприяла ця технологія покращенню командної працездатності.

6. Корекція та вдосконалення. Відповідно до отриманих результатів, можуть бути внесені зміни в програму та методики тимблдингу для покращення його ефективності.

Тимблдинг може бути дуже корисним для організацій, які бажають покращити співпрацю та продуктивність своїх команд. Він допомагає побудувати довіру між колегами, знизити рівень стресу та підвищити загальний робочий дух.

Варіації проведення тимблдингу:

1. Щоденна взаємодія за участю співробітників, працюючих разом для виконання різних завдань. Такий вид взаємодії сприяє виробленню певного набору командних норм, який в подальшому допомагає членам групи знати, яким чином співдіяти безпосередньо в команді та з іншою частиною організації.

2. Структуроване здійснення дій і вправ, що проводяться членами команди самостійно в офісі або за його межами.

3. Груповий збір команди, що має характеристику унікальної події, організовується періодично та підкріплюється розважальною програмою та/або ігровими заходами.

Залежно від бюджету та цілей тимблдингу, організаційні моменти можуть бути покладені на: спеціалістів з департаменту HR; івент-агентства; івент-координаторів на фрілансі.

Організаторами тимблдингів використовуються різні заходи, які можна поділити за місцем проведення в офісі і на природі; інтелектуальні, квести, тренінги, віртуальні, спортивні, екстремальні, творчі, театральні, танцювальні, музикальні, етнічні, волонтерські, історичні, сучасні, соціальні, екологічні.

Поряд із численними перевагами використання тимблдингу, HR-спеціалісти виділяють і ряд недоліків даного типу івенту, а також наголошують на певних складнощах його організації.

У табл. 6.3 представлена порівняльна характеристика плюсів та мінусів використання тимблдингу, як інструменту командоутворення.

Ретельно спланований івент із залученням професійних організаторів мінімізує недоліки, зазначені у табл. 6.3

Таблиця 6.3.

Переваги та недоліки використання тимбілдингу

Переваги	Недоліки
Отримання співробітниками психологічного розвантаження	Трудомісткий та тривалий етап підготовки
Тренується вміння швидко знаходити вихід з нестандартних ситуацій	Довготривале і, бурхливе обговорення негативних моментів, які сталися на заході
Досягнення згуртованості колективом компанії	Зниження самооцінки у деяких членів колективу
Між співробітниками виникає атмосфера довіри, взаємної підтримки та допомоги	Тимбілдинг проводиться в неробочий час, тому співробітники не завжди охоче погоджуються приходити на нього
Налагоджується психологічний клімат в колективі, що позитивно впливає на роботу кожного працівника	Не всі співробітники розуміють значення командних змагань, тому відносяться до змагань «з прохолодою» і не націлені на результат
Підвищується ефективність роботи	Якщо співробітників примушувати до такого роду заходів, то можуть виникнути конфліктні ситуації з керівництвом
Зняття у працівників втоми, попередження стресу	Інертність, не бажання проявляти себе в процесі тимбілдингу

За-для забезпечення найвищого рівня ефективності тимбілдингу та мінімізації існуючих недоліків варто дотримуватися наступних порад:

1. Чітко визначити мету та завдання тимбілдингу.
2. Забезпечити максимальну інклюзивність учасників.
3. Спланувати такі активності, де співробітники зможуть обмінятися ролями. Це дасть їм можливість відчувати себе на місці іншої людини.
4. Створити умови для забезпечення взаємодії між учасниками. Результатом такої взаємодії має стати побудова нових комунікативних зв'язків або розширення старих.

Отже, професійно спланований та організований тимбілдинг в змозі забезпечити поглиблення комунікаційних зв'язків, відкрити нові сторони й можливості вербальної та невербальної комунікації, згуртувати колектив, зняти психо-емоційне напруження, налагодити дружні стосунки та взаєморозуміння в команді тощо.

Проте важливо пам'ятати, що сліпе використання вправ з тимблдингу не сприяє отриманню фундаментального розуміння потреб та не вирішує конкретних проблем, які стримують організацію. Доцільне застосування інструментарію тимблдингу забезпечує успіх в питаннях командоутворення.

В той же час на характер тимблдингу впливають сучасні світові тенденції, до яких належать:

- тенденція глобалізації (віртуальний тимблдинг);
- тенденція пандемії, зелена тенденція (соціальний, зелений тимблдинг);
- тенденція технологічності (hi-tech тимблдинг);
- тенденція до фемінізації (жіночі команди);
- тенденція до отримання нових вражень і досвіду (experience-тимблдинг, тимблдинг для вражень);
- тенденція до індивідуалізації;
- emotion-тенденція (емоційний менеджмент в екстремальних ситуаціях);
- beyond limits тенденція (світові чемпіонати тимблдингу).

Це все слід враховувати при виборі різновиду тимблдингового заходу для досягнення максимальної користі для командоутворення.

Питання для самоконтролю з теми 6:

1. Поняття, передумови та значення командних форм роботи
2. Типологія команд та їх різновиди
3. Ключові правила й принципи формування та функціонування управлінських команд
4. Етапи побудови команди та годинник розвитку команд
5. Особливості та задачі формінгу як етапу
6. Дайте характеристику стадії згортання
7. Що являє собою нормалізація команди
8. Розкажіть про максимально ефективний період роботи команд
9. Особливості періоду розділення команди
10. Управління кількісним складом команди
11. Недоліки й переваги командної роботи
12. Сутність тимблдинга, основна мета та ознаки для використання
13. Тимблдинг як технологія
14. Переваги та недоліки використання тимблдинга
15. Методи підвищення ефективності тимблдингу
16. Сучасні світові тенденції в тимблдингу

Список використаних та рекомендованих для опрацювання джерел до теми 6:

1. 12 крутих ідей проведення незвичайного тимбілдінга, які згуртують колектив. URL: <https://lioncom.pro/12-team-building-ideas/> (.)
2. Горбаль Н., Мельничук К. (2023). Підвищення мотивації працівників українських підприємств в умовах кризи. Вісник національного університету «Львівська політехніка». Випуск 7, Номер 1. С. 107-119. <https://doi.org/10.23939/semi2023.01.107>
3. Горбунова В. В. Психологія командотворення : ціннісно-рольовий підхід до формування та розвитку команд: монографія. Житомир : Вид-во ЖДУ ім. І. Франка, 2018. 380 с.
4. Групова динаміка і комунікації. Навчально-методичні матеріали в системі Moodle - <http://dl.dut.edu.ua/course/view.php?id=2020>
2. Виноградова О.В., Євтушенко Н.О. Групова динаміка і комунікації. Навчальний посібник. Київ: ДУТ, 2018, 223 с.
5. Долженков О. О., Сакалюк О. О. Командоутворення як метод управління колективом у закладі освіти. Інноваційна педагогіка. Одеса, 2019. Вип. 10. Т. 2. С. 171–176
6. Дяків О. П., Островерхов В. М. Управління персоналом : навчально-методичний посібник (видання друге, переробл. і доповнено). – Тернопіль : ТНЕУ, 2018. 288 с.
7. Євтушенко Г.І. Формування команди проекту та організація її ефективної роботи. Східна Європа: економіка, бізнес та управління. 2019. № 4. URL: http://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/21_2019/14.pdf.
8. Жосан Г.В., Кириченко Н.В. Менеджмент персоналу в умовах пандемії та воєнного стану в Україні. Таврійський науковий вісник. Серія : Економіка. 2022. № 12. С. 48–49. DOI: <https://doi.org/10.32851/2708-0366/2022.12.6>
9. Загірняк, Д., Дружиніна, В., & Дружинін, В. (2023). Дистанційна робота як тренд сучасного менеджменту праці. Економіка та суспільство, (48). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-39>
10. Крикавський, Є., & Калинець, К. (2023). Вплив корпоративної культури на мотивацію та залученість колективу. Економіка та суспільство, (50). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-9>
11. Лук'янихін, В. О. Науково-методичні підходи до формування й оцінки роботи команд у науково-освітніх проектах / Лук'янихін В. О., Лук'янихіна О. А., Вовченко В. Р. // Вісник Сумського державного університету. Серія: Економіка. 2019. № 1. С. 139-148. - DOI: 10.21272/1817-9215.2019.1-19.

12. Що таке тімбілдінг і для чого він потрібен в колективі? URL: <https://compass-tour.com.ua/?m0prm=2&show=721> (дата звернення 10.05.2023).
13. Як організувати плідну роботу над креативними проєктами: 6 книжок з дієвими підказками. Сайт «Культура та креативність». URL: <https://www.culturepartnership.eu/ua/article/project-management-books>.
14. Kozlowski S. W. J., Bell B. F. Work groups and teams in organizations. URL: <http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/articles/389/> (.).
15. Lutay L. Adult Education Reform in Ukraine: Challenges and Prospects / Lutay L., Tiulenev S. // Professional competencies and educational innovations in the knowledge economy: collective monograph / Editors Lyubomira Popova, Mariana Petrova. Veliko Tarnovo, Bulgaria: Publishing House ACCESS PRESS, 2020. Pp. 364-376.
16. Lutay L. MANAGEMENT OF TRANSFORMING SOCIAL PROJECTS AS THE BASIS OF SOCIAL SECURITY / Lutay Larisa, Baranets Igor // «Security management of the 21st century: national and geopolitical aspects»: collective monograph (за заг. редак. Маркіна І., Аранчий В., Сафонов Ю.), видавництво Неморос, Чеська республіка, 2020. С. 274-281.
17. Paul Woods. (2019) How to Do Great Work Without Being an Asshole: (Guides for Creative Industries). Laurence King Publishing. p.144. URL: <https://www.amazon.com/Great-Work-Without-Being-Asshole/dp/1786273918>.
18. Roland Flemm (2020). The difference between a good Scrum Master and a great Scrum Master. URL: <https://www.scrum.org/resources/blog>.
19. Saraswat N., Khandelwal S. Impact of team building exercises on team effectiveness. Jaipur International Journal of Marketing and Human Resource Management (IJMHRM). 2015. Volume 6. Issue 3. Pp. 89–97. URL: http://www.iaeme.com/MasterAdmin/UploadFolder/IJMHRM_06_03_010/IJMHRM_06_03_010.pdf.

Кейси з часних HR-практик

Кейс містить відеоматеріали освітнього проєкту Академія проєктного менеджменту в рамках фестивалю "З країни в Україну", які допоможуть освоїти матеріал за темою командоутворення, згуртованості та роботи над проєктами.



РОЗДІЛ 3. ТЕХНОЛОГІЧНІ ПІДХОДИ ДО АНАЛІТИКИ В HR-МЕНЕДЖМЕНТІ

Мета розділу: формування у здобувачів системи теоретичних і практичних знань, пов'язаних із опануванням новітніх технологічних підходів до аналітики в HR-менеджменті з метою обґрунтованого вибору ефективних інструментів HR-аналітики для якісної діагностики кадрової ситуації в організації.

Вивчення розділу спрямоване на формування і розвиток загальних та спеціальних компетентностей:

- розуміння особливостей сучасних методів та інструментів аналітики в HR-менеджменті;
- обґрунтування актуальних напрямків впровадження технології управління талантами;
- здатність обчислювати та використовувати ключові HR метрики для оцінки ефективності персоналу;
- спроможність використовувати бізнес-аналітику та інтелектуальний аналіз даних в системі HR-менеджменту;
- здатність прогнозувати результативність персоналу на основі оцінки рівня залученості працівників;
- усвідомлення переваг проведення крос-аналізу залученості персоналу в системі HR – менеджменту.

Програмні результати навчання в межах розділу полягають у наступному:

- застосовувати набуті теоретичні знання для розв'язання практичних завдань вибору та використання HR метрик;
- оволодіти технологією управління талантами;
- опанувати методи оцінки рівня залученості персоналу;
- демонструвати базові навички проведення крос-аналізу залученості персоналу;
- усвідомлювати виклики та перспективи впровадження новітніх HR-технологій у практику талант-менеджменту;
- уміти обирати ефективні методи та інструменти аналітики в HR-менеджменті.

Ключові слова: HR метрики, бізнес-аналітика, прогностична аналітика, поведінкова аналітика, соціальна мережева аналітика, глибинний аналіз даних, data mining, інтелектуальний аналіз даних, прогнозування, моделювання, плинність персоналу, вартість найму, втрачені вигоди, тривалість адаптаційного періоду, KPI, OKR, управління талантами, категорії працівників, ранжування персоналу, матриця диференціації персоналу, категорії залученості персоналу, технологія залученості персоналу, методика Q12, крос-аналіз залученості персоналу.

ТЕМА 7: ТЕХНОЛОГІЧНІ ІНСТРУМЕНТИ АНАЛІТИКИ В HR-МЕНЕДЖМЕНТІ

7.1. Завдання аналітики в системі управління персоналом

7.2. Методи та інструменти аналітики в HR-менеджменті

7.3. Бізнес-аналітика та інтелектуальний аналіз даних в системі HR-менеджменту

7.1. Завдання аналітики в системі управління персоналом

Одним із ключових інструментів у сфері управління персоналом є аналітика. Вона дозволяє збирати, аналізувати та інтерпретувати дані про персонал з метою прийняття ефективних управлінських рішень. У зв'язку зі стрімким розвитком технологій, у сучасному HR-менеджменті активно впроваджуються новітні технологічні підходи до аналітики, які значно полегшують процес збору та аналізу даних про персонал.

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.

Головні ролі аналітики в HR-менеджменті можна охарактеризувати наступним чином:

а) діагностична роль, яка включає збір та аналіз даних про персонал з метою виявлення ключових проблем, тенденцій та викликів у сфері управління персоналом. Наприклад, аналітика може допомогти виявити підвищений рівень плинності персоналу або низьку продуктивність в певних підрозділах організації. Саме завдяки аналітиці менеджер може виявити причини, що спричиняють високу плинність персоналу в організації. Збираючи дані про причини звільнення працівників, можна здійснити діагностику проблемних зон. Наприклад, аналіз даних може виявити, що низька задоволеність роботою та відсутність можливостей кар'єрного зросту є основними факторами, що сприяють звільнення персоналу за власним бажанням. На основі цих даних можуть бути розроблені стратегії для поліпшення задоволеності працівників та збереження талантів.

б) планувальна роль, яка допомагає зрозуміти поточний стан персоналу та розробити стратегічні плани залучення, розвитку та утримання персоналу. Вона допомагає ідентифікувати потреби у підвищенні кваліфікації, розробці програм навчання та розвитку, а також плануванні ротації персоналу та кар'єрного росту. Завдяки аналітиці HR-менеджери прогнозують майбутні потреби в персоналі. За допомогою статистичних методів та моделювання даних, можна аналізувати тенденції в зміні складу персоналу, виявляти ризики нестачі певних професій або надлишку працівників у певних областях. Це дозволяє розробити стратегії залучення та утримання необхідного персоналу, що відповідає потребам організації.

в) моніторингова роль, яка надає можливість відстежувати та оцінювати ефективність різних ініціатив та стратегій управління персоналом. Вона допомагає визначити, чи досягаються поставлені цілі, і виявити можливі сфери для вдосконалення. Роль аналітики в процесі оцінки ефективності навчання та професійного розвитку персоналу важко переоцінити. Аналітика допомагає виміряти ефективність програм навчання та розвитку. Шляхом аналізу даних про навчання, можна оцінити, наскільки ефективними є навчальні курси, семінари або тренінги. Наприклад, шляхом вимірювання змін у навичках та знаннях після навчання можна оцінити вплив програми на професійний розвиток працівників та покращити зміст та формат навчання.

Отже, аналітика в HR-менеджменті може надати цінну інформацію для

прийняття рішень в системі управління персоналом. Впровадження новітніх технологічних підходів до аналітики, таких як автоматизовані системи збору даних та бізнес-аналітика, допомагає зробити цей процес ефективнішим та швидшим.

Зрозуміти значення використання аналітики в системі управління персоналом дозволяє вивчення практики успішних компаній. Отримання інсайтів та прикладів з реального світу допоможе ліпше зрозуміти, які конкретні стратегії та підходи можуть бути успішними і використовувати їх у власному контексті. Звернемо увагу на приклади практики використання аналітики в системі управління персоналом відомих світових та українських компаній.

Google є відомим прикладом компанії, яка активно використовує аналітику в управлінні персоналом. В компанії створено і впроваджено власну систему HR-аналітики під назвою «People Analytics». Ця система збирає велику кількість даних про працівників, включаючи дані про рекрутинг, навчання та розвиток, задоволеність працівників та продуктивність. Використовуючи аналітику, Google може ідентифікувати ключові фактори, що впливають на продуктивність та задоволеність працівників, і впроваджувати заходи для поліпшення управління персоналом.

Компанія IBM також використовує аналітику для ефективного управління персоналом. Менеджери використовують систему HR-аналітики, яка допомагає виявляти тенденції та залежності в даних про персонал. За допомогою аналітики, IBM може прогнозувати вірогідність виведення працівників із штату персоналу, оцінювати вплив програм розвитку на продуктивність та вивчати ефективність рекрутингових зусиль. Це дозволяє компанії приймати обґрунтовані рішення щодо управління персоналом та збереження ключових талантів.

Відомий провайдер медійних послуг та продюсерська компанія Netflix використовує аналітику для персоналізації управління персоналом. Вони збирають велику кількість даних про працівників та їх взаємодію з платформою. Це дозволяє їм зрозуміти індивідуальні потреби та пріоритети працівників. Наприклад, на основі аналітики Netflix може рекомендувати навчальні матеріали, кар'єрні траєкторії або персоналізовані підходи до керівництва, що сприяє залученості та задоволеності працівників.

Українські компанії також активно застосовують аналітику в системі управління персоналом. Хоча можливо, вони не мають такого гучного міжнародного розголосу, як деякі світові гіганти, але все більше українських компаній усвідомлюють важливість аналітики в управлінні персоналом та впроваджують її в свої практики.

EPAM Systems, велика українська ІТ-компанія, активно використовує аналітику для управління своїм персоналом. Вони збирають дані про працівників, включаючи навички, проекти, продуктивність та залученість, та використовують їх для ідентифікації потенційних кар'єрних шляхів та планування розвитку працівників. Аналітичні інструменти допомагають EPAM Systems забезпечити персоналізовані підходи до управління кар'єрою та професійним розвитком працівників.

Ще одна українська ІТ-компанія SoftServe також використовує аналітику для управління персоналом. Менеджери збирають дані про рекрутинг, навчання, відгуки та продуктивність працівників. Аналіз цих даних допомагає SoftServe впроваджувати ефективніші процеси рекрутингу, розвивати індивідуальні навички та забезпечувати високу задоволеність працівників.

Українське підрозділ Банку UkrSibbank BNP Paribas Group використовує аналітику для управління персоналом та оцінки ефективності. В системі менеджменту персоналу збирають дані про відділення, працівників, продажі та інші ключові показники. Аналітичні інструменти допомагають виявити ефективність окремих працівників та відділень, а також впроваджувати заходи для поліпшення продуктивності та задоволеності клієнтів.

Вищеописані приклади демонструють, як успішні міжнародні та українські компанії використовують аналітику для покращення управління персоналом. Це характеризує потужний потенціал, який надають технологічні підходи до аналітики в HR-менеджменті в процесі розробки та прийняття обґрунтованих рішень, вдосконалення процесів рекрутингу, навчання та кар'єрно-професійного розвитку, покращення задоволеності працівників та забезпечення високої продуктивності.

7.2. Методи та інструменти аналітики в HR-менеджменті

Цифровізація сучасного світу озброїла HR-менеджерів потужними методами та інструментами аналітики, опанування яких дозволяє швидко збирати та якісно обробляти аналітичні дані про персонал, а також приймати ефективні рішення в системі управління персоналом.

Розглянемо найпоширеніші методи.

1. Статистичний аналіз використовується для виявлення залежностей, трендів та кореляцій у даних про персонал. За допомогою статистичних методів, таких як кореляційний аналіз, регресійний аналіз або факторний аналіз, можна визначити, які чинники впливають на результативність, задоволеність або плинність персоналу. Це допомагає зрозуміти причинно-наслідкові зв'язки та розробити ефективні стратегії управління персоналом.

2. Прогнозування та моделювання використовуються для передбачення майбутніх подій і створення моделей, які допомагають розуміти складні взаємозв'язки в системі управління персоналом. Наприклад, за допомогою методів прогнозування можна передбачити майбутню потребу в персоналі або визначити очікувані результати програм навчання та розвитку. Моделювання може допомогти виявити оптимальні шляхи управління персоналом та впливати на результативність організації.

3. Дашборди та візуалізація даних використовуються для представлення даних про персонал у зрозумілій та доступній формі. Це дозволяє керівникам та HR-спеціалістам швидко оцінювати ключові показники, виявляти тренди та важливі залежності. Візуалізація даних може включати діаграми, графіки, картографію або інші графічні зображення, які допомагають виявити важливі тенденції та залежності.

4. Методи машинного навчання та штучного інтелекту використовуються для аналізу великих обсягів даних та виявлення складних залежностей. Наприклад, алгоритми класифікації можуть допомогти в прогнозуванні успіху кандидатів під час відбору; алгоритми кластеризації можуть групувати працівників за спільними характеристиками. Використання цих методів дозволяє автоматизувати процеси аналізу даних та отримати нові інсайти.

5. Соціальний моніторинг включає аналіз даних з соціальних мереж та інтернету для збору інформації про персонал, їх думки, настрої та сприйняття. Цей метод дозволяє виявити публічну думку про компанію або її політику, а також виявити ключові проблеми або потреби працівників. Соціальний моніторинг може бути корисним для покращення комунікації, залученості та утримання персоналу.

Описані методи аналітики в HR-менеджменті надають широкий спектр інструментів для аналізу даних про персонал та виявлення важливих показників, тенденцій та залежностей. Комбінація цих методів дозволяє зробити аналітику більш об'єктивною та глибше розуміти кадрову ситуацію в організації. Окрім того, кожний метод доповнюється певним видом аналітики. Заслуговують на увагу наступні види аналітики, які широко застосовуються на практиці:

А. Дескриптивна аналітика використовується для описування і аналізу поточного стану справ у сфері управління персоналом. Наприклад, вона може допомогти відповісти на такі питання: скільки працівників працює в організації; які навички мають працівники; яка структура робочих місць тощо. Прикладом застосування дескриптивної аналітики може бути створення дашборду, що відображає кількість працівників у кожному відділі, розподіл

навичок або рівень задоволеності працівників.

Б. Прогностична аналітика використовується для прогнозування майбутніх подій і результатів на основі наявних даних. В HR-менеджменті цей метод може бути застосований для прогнозування плинності персоналу, прогнозування потреб у рекрутингу або прогнозування ефективності навчальних програм. Наприклад, за допомогою прогностичної аналітики можна визначити, які фактори впливають на рішення працівників про залишення організації та розробити стратегії для зниження плинності та збереження персоналу.

В. Стратегічна аналітика використовується для прийняття стратегічних рішень і розробки довгострокових планів управління персоналом. Цей метод орієнтований на визначення ключових факторів успіху, виявлення проблемних областей та формування стратегій для досягнення бажаних результатів. Наприклад, за допомогою стратегічної аналітики можна визначити, які компетенції або навички будуть критичними для майбутнього успіху організації і відповідно розробити план навчання та професійного розвитку.

Г. Поведінкова аналітика використовується для аналізу поведінки та дій працівників для виявлення патернів та розуміння їх впливу на результативність та задоволеність. Вона дозволяє виявити, які фактори впливають на продуктивність, мотивацію або залученість працівників. Прикладом застосування поведінкової аналітики може бути виявлення зв'язку між організаційною культурою та продуктивністю працівників.

Д. Соціальна мережева аналітика використовується для аналізу мережі взаємозв'язків між працівниками в організації. Вона допомагає виявити ключових впливових осіб (інфлюенсерів), комунікаційні шляхи та групову динаміку в колективі. Наприклад, соціальна мережева аналітика може використовуватися для ідентифікації експертів, спільних робочих груп або виявлення ізольованих працівників.

Охарактеризовані види аналітики дозволяють збагатити арсенал методів аналізу в системі HR-менеджменту та надають широкий спектр вибору засобів для аналізу даних про персонал і прийняття обґрунтованих рішень. Розуміння кожного методу та його застосування на практиці дозволяє обрати ефективні інструменти HR-аналітики.

Розглянемо найбільш поширені інструменти аналітики в HR-менеджменті, які ефективно використовуються на практиці для збору, обробки та аналізу даних про персонал.

1. Система управління інформацією про персонал (Human Resource Information System - HRIS) є програмним забезпеченням, призначеним для централізованого зберігання, керування та обробки даних про персонал. Вона

включає в себе інструменти для управління основними HR-процесами, такими як рекрутинг, навчання та розвиток, компенсації та винагороди. HRIS дозволяє збирати та аналізувати дані про персонал для створення звітів, дашбордів та аналітичних моделей.

2. Управління продуктивністю працівників (Employee Performance Management - EPM) включає набір інструментів та процесів для оцінки, вимірювання та управління продуктивністю працівників. Інструмент включає систему постановки цілей та завдань, оцінки працівників, зворотного зв'язку та розробки планів розвитку. EPM дозволяє зіставляти фактичну продуктивність з поставленими цілями та використовувати дані для ідентифікації потенційних проблем та траєкторій розвитку працівників.

3. Система керування кандидатами (Applicant Tracking System - ATS) використовується для ефективного управління рекрутинговим процесом і потоком кандидатів. Вона дозволяє збирати дані про кандидатів, керувати резюме та інформацією про вакансії, проводити електронні співбесіди та здійснювати оцінку кандидатів. Цей інструмент допомагає зробити рекрутинг більш ефективним та об'єктивним, а також надає дані для аналізу ефективності рекрутингових зусиль.

4. Опитування співробітників (Pulse Surveys) - це короткі та часті опитування, що дозволяють збирати дані про настрої, задоволеність та думки співробітників. Вони дозволяють швидко отримувати фідбек від працівників та виявляти потенційні проблеми. Дані з Pulse Surveys можуть бути використані для вдосконалення робочого середовища, комунікації та залученості працівників.

5. Глибинний аналіз даних (Data Mining) - це процес виявлення патернів, залежностей та нових інсайтів з великих обсягів даних. В HR-менеджменті, Data Mining може використовуватися для виявлення складних залежностей між різними факторами, наприклад, залежності між рекрутинговими джерелами та якістю працівників або виявлення кластерів співробітників зі схожими характеристиками.

Інструменти аналітики в HR-менеджменті надають різноманітні можливості для збору, обробки та аналізу даних про персонал. Кожен з них має свої особливості та застосування, але в сукупності вони допомагають впровадити більш обґрунтовані рішення та покращити систему управління персоналом.

Класифікація методів та інструментів аналітики в HR-менеджменті проілюстрована на рисунку 7.1.

Інструменти аналітики в HR-менеджменті динамічно розвиваються і доповнюються сучасними трендами. Для забезпечення конкурентних переваг і

утримання лідерських позицій HR-менеджери мають бути в курсі останніх розробок і напрямків розвитку в цій сфері.

Розглянемо основні сучасні тренди.

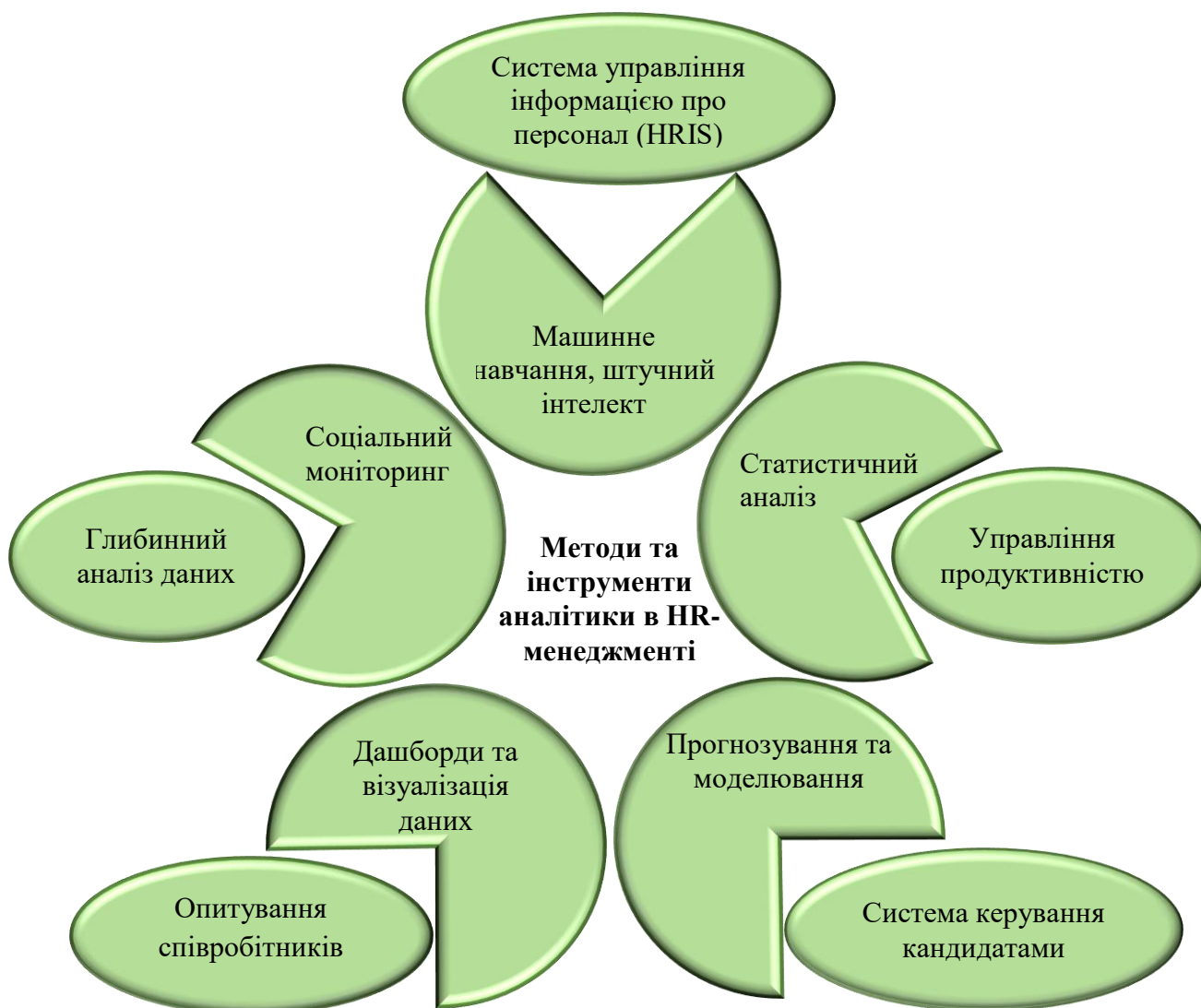


Рис. 7.1. Класифікація методів та інструментів аналітики в HR-менеджменті

Штучний інтелект та машинне навчання

Застосування штучного інтелекту (artificial intelligence) та машинного навчання (machine learning) в HR-менеджменті є одним з найбільш важливих трендів. Ці технології дозволяють аналізувати великі обсяги даних про персонал, розпізнавати патерни та залежності, прогнозувати результати та робити рекомендації. Наприклад, застосування алгоритмів машинного навчання може допомогти відбирати найкращих кандидатів, розробляти персоналізовані програми навчання та прогнозувати плинність персоналу.

Big Data та аналітика в реальному часі

Завдяки зростанню обсягів даних, концепція Big Data стала важливою в HR-менеджменті. Використання спеціалізованих інструментів для збору, зберігання та аналізу великих обсягів даних дозволяє отримувати більш детальні інсайти про персонал та організацію в цілому. Крім того, аналітика в реальному часі дозволяє відстежувати важливі показники продуктивності, залученості та задоволеності працівників у режимі реального часу.

People Analytics

People Analytics є новим підходом до аналітики в HR-менеджменті, що поєднує аналітику даних про персонал з психологією та соціологією для кращого розуміння поведінки, мотивації та задоволеності працівників. Використовуючи People Analytics, можна аналізувати не лише кількісні показники, а й якісні аспекти, такі як емоції, настрої та сприйняття працівників.

Гейміфікація

Гейміфікація (Gamification) - це використання елементів гри у різних аспектах управління персоналом, включаючи навчання, оцінку та залучення працівників. Використання гейміфікації в HR-менеджменті допомагає зробити процеси більш захоплюючими та мотивуючими для працівників, стимулюючи досягнення цілей, розвиток навичок та співпрацю.

Емоційний інтелект

Емоційний інтелект стає все більш важливим аспектом управління персоналом. Використання технологій розпізнавання емоцій, таких як голосовий аналіз або аналіз обличчя, допомагає виявляти емоційний стан працівників та реагувати на нього. Наприклад, це може бути використано для виявлення стресу або втоми працівників та надання адекватної підтримки.

Сучасні тренди технологічних інструментів аналітики в HR-менеджменті відображають швидкі та постійні зміни в цій сфері. Впровадження новітніх трендів в практику управління персоналом забезпечує готовність менеджерів до використання передових технологій та інновацій у системі HR-менеджменту.

7.3. Бізнес-аналітика та інтелектуальний аналіз даних в системі HR-менеджменту

Бізнес-аналітика в системі управління персоналом – це процес застосування аналітичних методів та інструментів до даних про персонал з метою отримання цінної інформації та інсайтів, що допомагають приймати обґрунтовані рішення та оптимізувати управлінські процеси. Цей вид аналітики розглядається в контексті організації та орієнтований на вирішення проблем та досягнення поставлених цілей у сфері управління персоналом.

Основні характеристики 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.

Бізнес-аналітика є важливим інструментом у системі управління персоналом, що допомагає компаніям приймати обґрунтовані рішення та досягати успіху завдяки оптимальному використанню ресурсів та ефективному управлінню людськими ресурсами. Саме з цією метою бізнес-аналітика застосовується в основних підсистемах управління персоналом:

- прогнозування плинності персоналу - використання даних про динаміку коефіцієнта плинності, причини і наслідки звільнення персоналу за минулі періоди для прогнозування майбутньої плинності і впровадження превентивних заходів;

- аналіз ефективності навчання і професійного розвитку - визначення впливу програм навчання на продуктивність працівників та аналіз ефективності інвестицій у професійний розвиток персоналу;

- оцінка задоволеності працівників - застосування анкетування та інших інструментів для оцінки ступеня задоволеності працівників і виявлення проблемних аспектів;

- аналіз продуктивності - визначення факторів, що впливають на продуктивність працівників, і розробка стратегій для використання прихованих резервів її підвищення;

- аналіз робочого досвіду - використання даних про стаж та досвід роботи працівників для визначення його впливу на результативність та можливості розвитку.

Проте, форс-мажорні обставини можуть значно вплинути на управління персоналом організації, що потребує специфічного підходу до аналізу даних та прийняття рішень. Застосування аналітичних методів та технологій може допомогти забезпечити успішне керівництво персоналом навіть у надзвичайних умовах воєнного стану.

Особливості бізнес-аналітики в умовах форс-мажору, як правило, проявляються наступним чином:

Аналіз динаміки персоналу.

В умовах форс-мажору, такого як воєнний стан, виникають різкі зміни в структурі та чисельності персоналу спричинені необхідністю релокації персоналу. Аналітика повинна бути спрямована на визначення динаміки змін, зрозуміння причин і наслідків, а також розробку планів для забезпечення ефективного управління змінами у контексті збереження персоналу.

Ресурсний аналіз.

В умовах форс-мажору, ресурси організації можуть бути обмежені або змінюватися. Бізнес-аналітика повинна допомогти визначити наявні ресурси, їх оптимальне використання, а також розробити стратегії для забезпечення потреб персоналу.

Прогнозування плинності кадрів.

У таких надзвичайних умовах, плинність персоналу, як правило, зростає. Застосування прогнозних моделей та аналіз даних може допомогти виявити фактори, що впливають на плинність, і розробити стратегії для зменшення втрат персоналу.

Кризове управління та комунікація.

Бізнес-аналітика може бути використана для підтримки кризового управління та прийняття стратегічних рішень щодо забезпечення безпеки та захисту працівників. Крім того, аналітика може допомогти в розробці ефективних комунікаційних стратегій для інформування персоналу про стан справ і запроваджених заходах.

Підтримка прийняття рішень на основі даних.

Важливо мати гарантії, що рішення щодо персоналу приймаються на основі об'єктивних даних та аналізу, особливо в умовах невизначеності. Бізнес-аналітика може допомогти забезпечити доступ до актуальної та достовірної

інформації для керівництва організації.

Аналіз залученості та морального клімату.

Умови форс-мажору можуть впливати на залученість та моральний клімат серед персоналу. Важливо здійснювати аналіз даних та відстежувати зміни в настроях працівників для розробки заходів для підтримки та підвищення мотивації.

Отже, бізнес-аналітика в умовах форс-мажору вимагає гнучкості, швидкості реагування та глибокого розуміння впливу кризових ситуацій на управління персоналом. З цією метою відомі міжнародні та українські 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.

Інтелектуальний аналіз даних, також відомий як аналіз даних за допомогою штучного інтелекту, машинного навчання та інших передових технологій, дозволяє здійснювати глибокий та автоматизований аналіз великих обсягів даних. Інтелектуальний аналіз даних в HR-менеджменті вимагає поєднання аналітичних навичок, знань зі специфіки управління персоналом та використання сучасних інформаційних технологій. Він допомагає організаціям здійснювати об'єктивний та обґрунтований аналіз, що покращує процеси управління персоналом та призводить до більш ефективних рішень.

Етапи процесу інтелектуального аналізу даних представлено на рисунку 7.2.

1. Збір та підготовка даних. Це перший і найважливіший крок у процесі інтелектуального аналізу даних. На цьому етапі збираються відповідні дані про персонал, наприклад, дані про вакансії, резюме кандидатів, анкети про задоволеність роботою, продуктивність та інші релевантні дані. Після цього дані піддаються очищенню, форматуванню та підготовці для подальшого аналізу.

2. Визначення цілей аналізу. На цьому етапі визначаються цілі інтелектуального аналізу. Що саме компанія хоче досягти за допомогою аналізу даних. Наприклад, цілі можуть бути пов'язані зі збільшенням ефективності рекрутингу, зниженням плинності персоналу або покращенням задоволеності працівників.

3. Обробка та аналіз даних. На цьому етапі використовуються різні аналітичні методи та алгоритми для виявлення закономірностей, залежностей

та тенденцій у даних. Можуть застосовуватися методи статистичного аналізу, прогнозування та моделювання, машинного навчання та інші технології.



Рис. 7.2. Етапи інтелектуального аналізу даних - Data Mining

4. **Визначення інсайтів та розроблення рекомендацій.** На основі аналізу даних визначаються ключові інсайти та тенденції, які можуть допомогти прийняти обґрунтовані рішення щодо управління персоналом. Наприклад, виявлення патернів поведінки кандидатів, які успішно проходять співбесіди, або ідентифікація факторів, що впливають на задоволеність працівників.

5. **Впровадження та моніторинг рішень.** Після отримання інсайтів та рекомендацій впроваджуються відповідні кадрові стратегії та дії для покращення управління персоналом. При цьому важливо моніторити результати та ефективність рішень, щоб за необхідності вчасно коригувати плани.

6. **Забезпечення безпеки та конфіденційності даних.** Оскільки дані про персонал є конфіденційною інформацією, на всіх етапах інтелектуального аналізу даних потрібно забезпечувати їхню безпеку та захист від несанкціонованого доступу.

В якості прикладів застосування інтелектуального аналізу даних в HR-менеджменті можна навести наступні технологічні підходи.

Рекрутинг та відбір кандидатів.

Застосування алгоритмів машинного навчання для автоматизованої

обробки та оцінки резюме, аналізу профілю соціальних мереж кандидатів, а також створення прогнозів успішності та придатності кандидатів для роботи в організації.

Персоналізовані програми навчання.

Використання аналізу даних для ідентифікації потреб в навчанні та розвитку у працівників, а також розробки індивідуальних навчальних програм, які враховують їхні інтереси, здібності та потреби.

Аналіз задоволеності працівників.

Використання аналізу тексту та алгоритмів машинного навчання для виявлення емоційного стану працівників на основі комунікації у соціальних мережах або внутрішніх системах. Це допомагає розуміти їхні настрої, задоволеність роботою та можливі проблеми.

Аналіз продуктивності працівників.

Використання аналітичних інструментів для вимірювання продуктивності працівників, виявлення тенденцій та визначення факторів, що впливають на результативність. Наприклад, виявлення найбільш продуктивних робочих груп або ідентифікація працівників з найкращими показниками.

Аналітика плинності персоналу.

Використання аналітики для виявлення патернів плинності кадрів, аналізу причин і розробки стратегій для скорочення зайвої плинності. Наприклад, ідентифікація факторів, які впливають на рішення працівників про залишення організації.

Прогнозування потреб в рекрутингу.

Використання аналітичних моделей для прогнозування майбутніх потреб у рекрутингу на основі змін в структурі організації, проєктованого зростання або звільнення працівників.

Аналіз морального клімату.

Використання соціальної мережевої аналітики для виявлення настроїв та клімату серед працівників, що допомагає вчасно виявити можливі проблеми та прийняти заходи для покращення морального клімату.

Отже, наведені приклади демонструють, як інтелектуальний аналіз даних в HR-менеджменті може допомогти організації розробити об'єктивні та обґрунтовані рішення щодо управління персоналом, залучення, розвитку та збереження талантів, а також покращення результативності організації в цілому.

Використання бізнес-аналітики та інтелектуального аналізу даних в системі HR-менеджменту дозволяє компаніям діяти ефективно за будь-яких умов та швидко адаптуватися у форс-мажорних обставинах.

Питання для самоконтролю з теми 7:

1. Опишіть завдання, які виконує аналітика в системі управління персоналом.
2. Наведіть приклади конкретних аналітичних задач, які вирішуються в системі HR-менеджменту.
3. Охарактеризуйте переваги використання аналітики в системі управління персоналом 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 персоналом 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?

Список використаних та рекомендованих для опрацювання джерел до теми 7:

1. Баранова І.Ф., Бурдіна М.І., Маляр В.Г. Аналітика управління персоналом. Київ: Видавництво НПУ імені М.П. Драгоманова, 2020. 252 с.
2. Гайдабрук О.В. Аналітика в управлінні персоналом як фактор забезпечення успішності організації. Вісник Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна. Серія: Менеджмент. 2019. Вип. 53. С. 78-85.
3. Грабовська Т.Є., Завадська О.М. Аналітика персоналу: навч. посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2020. 246 с.
4. Зубко О.В., Шевченко А.В. Аналітична діяльність в системі управління персоналом: сутність, види та методи. Наукові записки Національного університету "Острозька академія". Серія "Економіка". 2019. Том 28. С. 64-69.
5. Каплунова Л.Г. Аналітика в управлінні персоналом. Київ: КНЕУ,

2018. 186 с.

6. Люляков О.В. Методологія оцінки персоналу в умовах державної служби: навч. посібник. Київ: Видавничий центр КНУБА, 2021. 145 с.

7. Маркова М.О., Кострова О.В. Особливості застосування аналітики даних в управлінні персоналом. Збірник наукових праць Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна. Серія: Економічна. 2021. Вип. 59. С. 68-78.

8. Наконечна І. Методи аналізу даних у системі управління персоналом. Журнал "HR. Людські ресурси України". 2020. №4. С. 34-39.

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

10. Cascio, W. F., & Boudreau, J. W. (Eds.). (2010). Investing in people: Financial impact of human resource initiatives. Pearson Education.

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

12. Haenlein, M., & Kaplan, A. M. (2020). A Brief History of Artificial Intelligence: On the Past, Present, and Future of Artificial Intelligence. California Management Review, 63(4), 5-14.

13. HR Analytics: Using Data to Drive HR Strategy. Society for Human Resource Management (SHRM). URL: <https://www.shrm.org/hr-today/news/hr-magazine/book-blog/pages/the-practical-guide-to-hr-analytics.aspx>

14. Kudyba, S. (2019). Big data and analytics applications in human resource management. Business Horizons, 62(2), 283-290.

15. Predictive Analytics in Human Resources. URL: <https://www.predictivehr.com/predictive-hr-analytics-human-resources/>

16. Rasmussen, S. (2021). Strategic Human Capital Management: Creating Value through People. Sage Publications.

Кейси з часних HR-практик

Кейс містить детальну характеристику алгоритму здійснення прогностичної аналітики в системі управління персоналом. В результаті перегляду фрагменту фільму «Moneyball» (Людина, яка змінила все) з Бредом Пітом у головній ролі, здобувачі отримують наглядну картинку, як HR-аналітика використовувалася для прогнозування потенційного успіху.



ТЕМА 8: HR-МЕТРИКИ: МЕТОДИ ВИМІРЮВАННЯ ТА НАПРЯМИ ВИКОРИСТАННЯ

- 8.1. Визначення HR метрик та їх зв'язок із стратегічними цілями організації
- 8.2. Ключові HR метрики та їх вимірювання
- 8.3. Використання HR метрик для оцінки ефективності персоналу

8.1. Визначення HR метрик та їх зв'язок із стратегічними цілями організації

HR метрики (Human Resource metrics) – це кількісні показники, що вимірюють ефективність і результативність діяльності у сфері управління персоналом. Іншими словами, це показники ресурсів персоналу. Вони надають можливість оцінити різні аспекти діяльності персоналу та їх вплив на організацію в цілому. HR метрики допомагають отримати об'єктивні дані, які дозволяють реалізувати зміни, вдосконалити процеси та приймати обґрунтовані рішення, спрямовані на підвищення ефективності роботи персоналу та досягнення стратегічних цілей організації.

Наведемо декілька прикладів, які підкреслюють значення HR метрик в управлінні персоналом.

Оцінка ефективності процесів.

HR метрики дозволяють оцінити ефективність різних процесів управління персоналом, таких як рекрутинг, навчання та розвиток, оцінка працівників тощо. Це допомагає ідентифікувати слабкі місця та впроваджувати вдосконалення для забезпечення ефективнішої роботи.

Планування та прийняття рішень.

HR метрики надають об'єктивні дані для прийняття рішень щодо планування ресурсів, розподілу завдань та визначення пріоритетів. Це допомагає уникнути дисбалансу чисельності персоналу та забезпечити оптимальний розподіл зусиль для досягнення стратегічних цілей.

Оцінка задоволеності та збереження персоналу.

HR метрики дозволяють оцінити задоволеність працівників, їхній рівень залученості та імовірність звільнення. Це допомагає зрозуміти, наскільки працівники задоволені своєю роботою та дозволяє розробити стратегії для збереження талановитого персоналу.

Підвищення продуктивності.

HR метрики дозволяють оцінити продуктивність працівників та вплив різних факторів на їх роботу. Це допомагає виявити можливості для

підвищення продуктивності та забезпечення оптимального використання ресурсів.

Стратегічне управління персоналом.

HR метрики є потужним інструментом для підтримки стратегічного управління персоналом. Вони допомагають визначити перспективні напрямки розвитку, забезпечують обґрунтовані дані для розробки та реалізації стратегій залучення та утримання талантів, покращення корпоративної культури та підвищення ефективності персоналу.

Особливе значення HR метрик полягає у впровадженні стратегічних ініціатив в управлінні персоналом, що сприяє підвищенню конкурентоспроможності організації та досягненню успіху на ринку праці.

Зв'язок між HR метриками та стратегічними цілями організації є критичним для успішного управління персоналом. Якщо кадрова служба розуміє стратегічні цілі організації і визначає, які ключові показники допоможуть їх досягти, метрики можуть стати потужним інструментом для вимірювання успішності та відстеження прогресу. Важливо, щоб обрані HR метрики були пов'язані із бізнес-потребами та відповідали стратегічним бізнес-цілям організації.

Визначимо головні пункти зв'язку між HR метриками та стратегічними цілями організації.

1. Стратегічна ціль організації полягає у зниженні плинності персоналу та посиленні задоволеності працівників. У напрямку досягнення поставленої цілі вимірюються такі HR метрики, як рівень задоволеності працівників; кількість працівників, які залишили компанію; коефіцієнти необхідного та зайвого обороту по звільненню з конкретизацією причин і наслідків; рівень утримання персоналу. Обчислені HR метрики допоможуть оцінити ефективність заходів щодо збереження та залучення талановитих співробітників.

2. Стратегічна ціль полягає в збільшенні обсягів виробництва за рахунок підвищення продуктивності праці. HR метрики, такі як обсяг виробленої продукції на одного працівника, кількість завершених проєктів чи послуг, виконаних працівниками допоможуть відслідковувати успішність у досягненні цієї цілі. Із збільшенням масштабів бізнесу необхідно залучати нових працівників, адаптувати їх до компанії та забезпечити необхідний рівень знань і навичок для успішної роботи. Отже, HR метрики, пов'язані з рекрутингом та розвитком персоналу, сприяють досягненню стратегічної мети компанії щодо експансії на нові ринки.

3. Стратегічна ціль полягає в залученні та утриманні найкращих талантів. Для забезпечення успішної роботи компанії, необхідно залучати та

утримувати талановитих співробітників. HR метрики, які допомагають виміряти задоволеність працівників та вплив на їх збереження, дозволяють підтримувати високу мотивацію персоналу та зберігати ключові таланти в організації. Обчислення таких HR метрик, як ефективність рекрутингу; показник прийняття пропозицій; вартість найму; час заповнення вакансій; адаптаційний період; рівень задоволеності нових працівників допоможуть оцінити ефективність рекрутингових процесів та забезпечити відповідність кандидатів стратегічним потребам компанії.

4. Стратегічна ціль організації полягає у професійному розвитку та підвищенні кваліфікації працівників. Прибуткова та успішна компанія зазвичай має добре навчений персонал, що забезпечує високий рівень продуктивності. Збалансована кадрова політика, що забезпечує високий професіоналізм персоналу та підтримує задоволеність працівників кар'єрним зростанням здійснюється у напрямку збереження талановитих співробітників. З цією метою розраховуються такі HR метрики, як кількість пройдених тренінгів; суми витрат на освітні програми кожного працівника; час, витрачений на освіту; відсоток робітників, які завершили навчання; зміни у рівні кваліфікації та знань працівників. Ці метрики допоможуть оцінити успішність навчальних програм та визначити необхідні напрямки розвитку компетентностей персоналу.

5. Стратегічна ціль організації полягає в створенні позитивної корпоративної культури та привабливого бренду роботодавця. HR метрики, такі як розмір компенсації на працівника; продуктивність та потенціал; рівень залученості та лояльності працівників; участь у внутрішніх проєктах та командних заходах допоможуть оцінити успішність реалізації цієї стратегії.

Використання HR метрик у контексті стратегічних цілей допомагає забезпечити взаємодію між системою управління персоналом та бізнес-стратегією організації. Дані метрики допомагають впроваджувати обґрунтовані рішення, коригувати стратегію та досягати бажаних результатів для компанії. Отже, головними аргументами стосовно використання HR метрик є досягнення стратегічних цілей організації та збереження конкурентних переваг, підготовка персоналу для переходу на вищі посади та внутрішній рекрутинг, вихід персоналу на високий рівень професіоналізму, обґрунтований вибір та формування корпоративної культури. Відповідно статистичних даних, 70% роботодавців готові планувати стратегію розвитку організації на основі HR-аналітики, але на практиці лише 40% компаній дійсно використовують HR метрики під час прогнозування і прийняття стратегічно важливих рішень. Головна причина - у трудомісткості ведення HR звітності та обмеженому використанні ефективних технологічних інструментів HR-аналітики.

8.2. Ключові HR метрики та їх вимірювання

Ключові HR метрики визначаються з урахуванням стратегічних цілей організації та забезпечують можливість виміряти різні аспекти роботи персоналу, їхній внесок у досягнення успіхів компанії. Вимірювання HR метрик дозволяє отримати об'єктивні дані та здійснювати аналіз для виявлення потенційних проблем та розробки стратегій покращення ефективності управління персоналом.

У системі менеджменту персоналу нараховується понад 70 різноманітних метрик, які HR-фахівці використовують для аналізу ефективності джерел і методів залучення, кадрових заходів щодо утримання та розвитку персоналу.

Для зручності HR метрики можна поділити на декілька основних категорій:

А. Метрики ефективності управління персоналом, які використовують для оцінки стратегії найму та масштаби плинності персоналу. Вони допомагають визначити причини звільнень, витрати на пошук працівників та втрати від неякісного відбору персоналу.

Б. Метрики відповідності кадрової політики стратегії розвитку організації, які дозволяють здійснювати якісні прогнози кадрової ситуації.

В. Метрики оптимізації кадрових процесів, які призначені для внесення змін у процес управління персоналом з метою покращення діяльності підприємства.

Розглянемо ключові HR метрики, які вимірюються в кожній підсистемі менеджменту персоналу.

Метрики в рекрутингу.

Пошук і відбір персоналу – це процес, що вимагає постійних фінансових витрат. Шляхом оптимізації підсистеми рекрутингу, компанія може заощадити кошти та забезпечити високу продуктивність персоналу. На етапі пошуку і відбору персоналу HR метрики дозволяють оцінити ефективність кожної складової рекрутингу, визначити та усунути зайві витрати.

Метрики рекрутингу обчислюються наступними показниками:

- загальна чисельність працівників;
- демографічна характеристика;
- час, витрачений на пошук працівника;
- втрачені вигоди;
- відсоток прийняття пропозиції;
- вартість найму;
- тривалість адаптаційного періоду;
- плинність серед новачків.

Важливим показником ефективності діяльності HR рекрутера є вартість найму працівника. Завдяки даній метриці менеджери мають можливість проаналізувати найбільш витратні дії кадрової служби та оцінити доцільність кадрових заходів. Результатами аналізу є: загальна сума витрат на пошук працівників; джерела, з яких надходять найкращі кандидати; доцільність розміщення оголошень в окремих джерелах.

На даному етапі оцінювання також отримується цільова інформація стосовно зовнішніх і внутрішніх витрат відділу рекрутингу, а саме: вартість роботи (заробітна плата співробітників відділу); бонуси та премії за рекомендації; вартість послуг рекрутингових компаній і кадрових агентств; оплата розміщення оголошень на різноманітних онлайн та офлайн-ресурсах; вартість рекламних оголошень. Цінність фахівців відділу рекрутингу характеризується показником втрачених вигод через відкриті вакансії.

Метрика - відсоток прийняття пропозиції – характеризує відносну чисельність кандидатів, які відповідають вимогам організації та прийняли пропозицію про співпрацю. Окрім цього, дана метрика дозволяє виявити відсоток відмов та проаналізувати причини. Отже, на основі обчислення такої метрики розробляється стратегія утримання кандидатів.

Адаптаційний період аналізують з метою оптимізації витрат часу, для адаптації нових співробітників до кадрової політики та організаційної культури і почати працювати з максимальною продуктивністю.

Плинність серед новачків визначається чисельністю нових співробітників, які звільняються протягом певного періоду часу (наприклад, протягом першого року).

Метрики залученості та утримання персоналу.

Кадрові заходи щодо підвищення залученості співробітників дозволяють запобігти зайвій плинності персоналу. Це дозволяє організації оптимізувати витрати на пошук та навчання нових працівників.

Метриками залученості та утримання персоналу є наступні:

- лояльність;
- задоволеність персоналу;
- відсоток звільнень за власним бажанням;
- загальна плинність кадрів;
- швидкість плинності;
- рівень утримання;
- рівень стабільності (постійності) кадрового складу.

На сьогодні HR-менеджери мають у своєму арсеналі достатню кількість методик розрахунку рівня лояльності і задоволеності співробітників. Головна ідея даної метрики – виміряти співвідношення позитивних відгуків про нашу

організацію до негативних (наприклад, чисельність співробітників, які рекомендують нашу компанію як гарне місце для роботи, у відповідності до чисельності працівників, які не рекомендують). Вимірюється шляхом проведення опитувань або анкетування працівників та оцінки їхньої задоволеності різними аспектами роботи та робочого середовища.

Поширеною метрикою є плинність кадрів і всі її різновиди: загальна, необхідна, зайва, добровільна, швидкість плинності талантів. Сутність даної метрики полягає у визначенні питомої ваги певної групи співробітників у загальній чисельності (наприклад, чисельність звільнених за власним бажанням у співвідношенні до середньоспискової чисельності працівників вимірює добровільну плинність).

Рівень утримання – це метрика, протилежна плинності, яка характеризує чисельність працівників, які залишилися в організації протягом певного періоду (наприклад, протягом року), у співвідношенні до загальної чисельності персоналу. Рівень утримання залежно від менеджера – це метрика, яка характеризує рівень утримання персоналу з детальною оцінкою по окремих підрозділах і командах.

Метрики ефективності.

Вимірюється за допомогою показників продуктивності роботи, таких як обсяг роботи, кількість продукції чи послуг, вироблених працівником за певний період. Ефективність працівників вимірюється за допомогою технологій та методів оцінки у форматі самооцінки, оцінки безпосереднього керівника, експертної оцінки.

Найпоширеніші метрики ефективності:

- продуктивність праці;
- виконання KPI (Key Performance Indicators);
- досягнення OKR (Objectives and Key Results);
- трекінг часу (частота відсутності, понаднормовий час);
- розмір компенсації на одного працівника.

В практиці HR-менеджменту розповсюджена матриця диференціації працівників, яка дозволяє класифікувати співробітників відповідно до їх потенціалу, ефективності виконання посадових обов'язків та потенційного рівня розвитку компетентностей.

Відстеження цілей за допомогою KPI та OKR здійснюється шляхом оцінки ключових показників ефективності кожного окремого працівника та його внеску в кінцевий результат організації. Причому оцінці підлягають результат; витрати; виконання посадових обов'язків; цілі, поставлені співробітниками та прогрес у часовому вимірі. Особливість метрики полягає у розробці індивідуальних цілей і ключових показників для кожного

співробітника і кожної посади окремо. Таким чином, дана метрика дає змогу визначити, наскільки працівник на окремій посаді впливає на зростання прибутку всієї організації.

Метрики навчання та професійного розвитку працівників.

Вимірюються загальними витратами на тренінги, семінари, навчання, розвиток кар'єри працівників. Дані метрики дають можливість проаналізувати доцільність дорогих систем навчання для окремих посад. Наприклад, якщо оцінка КРІ вакансії нижче витрат на навчання, доцільно відмовитись від дороговартісного стороннього навчання, а буде ефективніше організувати внутрішнє навчання.

До метрик професійного розвитку належать:

- суми витрат на освітні програми кожного працівника;
- відсоток робітників, які завершили навчання;
- час, витрачений на освіту;
- ефективність проходження навчання.

Отже, кожна організація може обирати ті метрики, які найбільше відповідають її бізнес-моделі та стратегічним цілям. Важливо регулярно вимірювати ключові показники і здійснювати відповідну синхронізацію системи управління персоналом із стратегією розвитку організації.

Основні HR метрики і порядок їх розрахунку зведені в таблиці 8.1.

Таблиця 8.1

Порядок розрахунку ключових HR метрик

Метрики	Розрахункові формули	Умовні позначення
Коефіцієнт плинності кадрів	$K_{пл} = \frac{Чзв}{Чсс}$	Чзв – кількість звільнених з усіх причин працівників; Чсс – середньоспискова чисельність працівників, осіб.
Коефіцієнт плинності нових кадрів	$K_{пл.н} = \frac{Чзв.н}{Чсс}$	Чзв.н – кількість працівників, які звільнилися за власним бажанням в перший рік роботи; Чсс – середньоспискова чисельність працівників, осіб.
Коефіцієнт укомплектованості кадрами	$K_{ук} = \frac{Чф}{Чшт}$	Чф – фактична чисельність працівників; Чшт – чисельність працівників згідно зі штатним розписом, осіб.
Коефіцієнт постійності кадрів	$K_{пост.} = \frac{Чп}{Чсс}$	Чп – чисельність постійних працівників із стажем роботи більше 2-х років; Чсс – середньоспискова чисельність працівників, осіб.

Продовження таблиці 8.1

Рівень утримання персоналу	$K_{утр} = \frac{Ч_{\geq 1р}}{Ч_{сс}}$	Ч _{≥1р} – кількість працівників, які залишилися в організації протягом року; Ч _{сс} – середньоспискова чисельність працівників, осіб.
Час, витрачений на пошук	$Ч_{пош} = Д_{нп} - Д_{вв}$	Д _{нп} – дата наймання працівника; Д _{вв} – дата відкриття вакансії.
Вартість найму	$V_{н} = \frac{\sum B}{Ч_{пр}}$	∑В – сума загальних внутрішніх та зовнішніх витрат на пошук за визначений час, тис. грн; Ч _{пр} – чисельність прийнятих працівників за той же час, осіб.
Індекс згоди	$I_{зг} = \frac{К_{зап}}{К_{зг}}$	К _{зап} – кількість запрошень; К _{зг} – кількість отриманих згод, одиниць.
Коефіцієнт відбору персоналу	$K_{вп} = \frac{B}{К_{анд}}$	В – кількість осіб відібраних із числа бажаючих працювати; К _{анд} – кількість кандидатів на посаду, осіб.
Втрачені вигоди	$V_{трВиг} = \frac{\bar{\Pi}}{Ч_{пош}}$	Π – середній прибуток фірми від працівника на посаді за зміну, тис. грн; Ч _{пош} – час, витрачений на пошук працівника, днів.
Коефіцієнт мотивації зарплати	$K_{мзп} = \frac{ЗПф}{ЗПрин}$	ЗПф – фактична середня зарплата в організації, тис. грн; ЗП _{рин} – середньоринкова зарплата, тис. грн
Коефіцієнт трудової дисципліни	$K_{тд} = \frac{Tф - Tн}{Tф}$	T _н – неявки на роботу без поважних причин, людино-днів; T _ф – фактично відпрацьований фонд робочого часу, людино-днів.
Коефіцієнт професійного рівня працівників	$K_{пр} = \frac{Ч_{вкп}}{Ч_{сс}}$	Ч _{вкп} – чисельність висококваліфікованих працівників, осіб; Ч _{сс} – середньоспискова чисельність працівників, осіб.
Витрати на освіту працівника	$V_{осв} = \frac{V_{навч}}{Ч_{сс}}$	V _{навч} – вартість навчання, тис. грн; Ч _{сс} – середньоспискова чисельність працівників, осіб.
Відсоток робітників, що завершили навчання	$I_{навч} = \frac{Ч_{навч}}{Ч_{сс}}$	Ч _{навч} – кількість співробітників, що закінчили навчання; Ч _{сс} – середньоспискова чисельність працівників, осіб.
Продуктивність праці	$Пп = \frac{O}{Ч_{сс}}$	O – обсяг продукції, наданих послуг, тис. грн; Ч _{сс} – середньоспискова чисельність працівників, осіб.
Залученість співробітників	$Ч_{лоял}$	Ч _{лоял} – чисельність працівників, які згодні рекомендувати компанію своїм знайомим, осіб.

Таким чином, кожна метрика має вигляд показника, який можна виміряти конкретним числом і встановити порогові значення. Завдяки розрахунковим формулам HR-менеджер має точну інформацію і обґрунтовані підстави для ухвалення рішення, спираючись на перевірені факти, а не окремі суб'єктивні оцінки. Для топ-менеджерів показник HR метрик – це один із основних інструментів управління, який дозволяє оцінити ефективність діяльності як HR відділу, так і компанії в цілому.

8.3. Використання HR метрик для оцінки ефективності персоналу

Використання HR метрик для оцінки ефективності персоналу є важливим інструментом для оцінки продуктивності, задоволеності працівників та впливу управління персоналом на стратегічні цілі організації. Ці метрики надають об'єктивні дані, які допомагають виявляти потенційні проблеми, ідентифікувати успіхи та розробляти стратегії покращення результатів.

Розглянемо деякі ключові HR метрики, які можна використовувати для оцінки ефективності персоналу.

Метрика процесу рекрутингу оцінює ефективність рекрутингових процесів, включаючи тривалість пошуку та найму нових працівників, якість кандидатів та показників успішності рекрутингових програм. Зменшення тривалості процесу рекрутингу може вказувати на ефективність рекрутингових процедур та здатність HR відділу залучати і відбирати висококваліфіковані кандидати. Крім того, оцінка якості нових наймів може підтвердити, наскільки вдало HR менеджери відбирають кандидатів, які відповідають потребам організації та вносять позитивний внесок в команду.

Метрика плинності персоналу демонструє, яка частка працівників залишила компанію протягом певного періоду. Висока плинність може свідчити про проблеми з утриманням талантів та низький рівень задоволеності. Якщо кадрова служба виявляє високий рівень плинності персоналу у певних підрозділах, це сигналізує про можливі проблеми із задоволеністю і залученістю співробітників у бізнес-процеси. Дослідження причин звільнення працівників допомагає визначити фактори, які впливають на плинність та впровадити кадрові заходи щодо збереження персоналу.

Метрика рівня задоволеності та внутрішньої мобільності працівників. Очевидним є факт, що задоволені працівники зазвичай більш мотивовані та продуктивні. Опитування та анкетування працівників дозволяють оцінити їхню задоволеність роботою, робочим середовищем, можливостями для розвитку та іншими аспектами роботи. Високий рівень задоволеності працівників і збільшений показник внутрішньої мобільності можуть свідчити

про успішність програми розвитку персоналу і можливості для кар'єрного росту. Це свідчить про ефективність системи управління персоналом, яка допомагає працівникам розвиватися, відчувати підтримку та брати активну участь у роботі організації.

Метрика ефективності навчання та професійного розвитку вимірюється за допомогою оцінки результатів тренінгів, розвитку персоналу та залучення працівників до навчання. Вона допомагає визначити, наскільки ефективно інвестуються кошти в розвиток персоналу. Вимірювання витрат на навчання та розвиток персоналу, порівняно з досягненнями компанії, може допомогти оцінити ефективність програм навчання. Крім того, оцінка відповідності навчальних програм потребам організації допомагає переконатися, що навчання та розвиток персоналу націлені на забезпечення стратегічних цілей організації.

Метрика продуктивності персоналу вимірюється за допомогою об'єктивних показників, таких як кількість виробленої продукції, обсяг наданих послуг, витрати часу на виконання бізнес-операцій тощо. Вона дозволяє оцінити, наскільки результативно працівники виконують свої обов'язки та приносять внесок у загальний прибуток організації.

Метрика рівня залученості персоналу визначається за допомогою аналізу участі працівників у командних заходах, ініціативах та організаційній культурі. Вона вказує на залученість працівників до життя компанії та їхню готовність приносити більшу вартість.

Важливо відзначити, що оцінка ефективності персоналу за допомогою HR метрик має бути контекстуалізована та поєднана з іншими факторами. Кожна компанія має свої унікальні метрики та стратегічні цілі, які необхідно враховувати при аналізі даних. Використання HR метрик допомагає зробити управління персоналом більш науковим та обґрунтованим, дозволяє зробити об'єктивні рішення для покращення ефективності роботи персоналу та досягнення успіху компанії.

Загалом, оцінка HR метрик дозволяє забезпечити об'єктивний підхід до оцінки ефективності системи управління персоналом, виявлення слабких місць та розробки стратегій для поліпшення діяльності в цій сфері. Використання ключових HR метрик є необхідним інструментом для досягнення успіху організації та забезпечення ефективного управління персоналом.

Розглянемо переваги та виклики, пов'язані з впровадженням HR метрик у практику управління персоналом.

Головні переваги впровадження HR метрик можна описати наступними пунктами:

1. Об'єктивність. HR метрики дозволяють збирати фактичні дані про

діяльність персоналу, роблять оцінку роботи працівників більш об'єктивною шляхом мінімізації впливу суб'єктивних факторів.

2. Підвищення ефективності. Завдяки HR метрикам, менеджери можуть вчасно виявляти проблеми та недоліки в роботі персоналу і вживати заходів для їх вирішення. Це сприяє підвищенню ефективності та продуктивності команди.

3. Допомога при прийнятті рішень. HR метрики надають об'єктивну основу для прийняття рішень з управління персоналом. З їх допомогою можна прийняти обґрунтовані рішення щодо підвищення ефективності роботи, розвитку співробітників та залучення талановитих виконавців.

4. Сприяння стратегічному управлінню персоналом. HR метрики допомагають синхронізувати систему управління персоналом зі стратегічними цілями організації. Вони дозволяють виміряти внесок персоналу в досягнення стратегічних цілей.

5. Підвищення задоволеності працівників. Використання HR метрик допомагає виявляти та реагувати на проблеми, що впливають на задоволеність працівників. Це може призвести до покращення умов роботи, мотивації та збільшення задоволеності працівників.

Практика управління персоналом доводить, що виклики впровадження HR метрик криються в наступних позиціях:

1. Складність збору та аналізу даних. Для впровадження HR метрик необхідно збирати та аналізувати велику кількість даних, що представляє собою доволі трудомісткий процес, особливо для компаній зі значною кількістю працівників.

2. Проблеми з якістю даних. Не всі дані можуть бути точними або повними. Недостатня якість даних може призвести до неточностей в аналізі та впроваджені неадекватних рішень.

3. Ризик використання метрик як інструменту контролю. У випадку, якщо метрики використовуються виключно як інструмент контролю та покарання, це може призвести до негативного впливу на мотивацію працівників та творчий підхід до роботи.

4. Необхідність постійного оновлення. Для забезпечення актуальності та ефективності HR метрик, їх необхідно постійно оновлювати та адаптувати до змін у бізнес-середовищі та стратегічних цілях компанії.

5. Етичні питання. В процесі використання HR метрик можуть виникати етичні питання, особливо коли збираються дані про приватний життєвий досвід працівників, наприклад, здоров'я або особисті вподобання.

Отже, для успішного впровадження HR метрик у практику, важливо узгоджувати цілі використання метрик зі стратегічними цілями організації, враховувати етичні аспекти, а також забезпечити якість та достовірність даних.

Побудова системи HR-менеджменту на основі HR метрик допоможе підвищити ефективність управління персоналом та досягти успіху в організації.

Питання для самоконтролю з теми 8:

1. Що таке HR-метрики, яка їх роль у системі управління персоналом?
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?

Список використаних та рекомендованих для опрацювання джерел до теми 8:

1. Брич В., Борисяк О., Білоус Л., Галиш Н. Трансформація системи управління персоналом підприємств: монографія. Тернопіль: ВПЦ «Економічна думка». ТНЕУ, 2020. 212 с.
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. Даниленко О. А., Троян Ю. І. Аудит персоналу: практика українських організацій. Економічний простір. № 144. 2019. С. 138–155.
4. Згалат-Лозинська Л. О. Методи оцінки ефективності розвитку

управлінського персоналу підприємства. Ефективна економіка. № 12. 2017.
URL: <http://surl.li/cjhtk>.

5. 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.

6. Коцур А. С. Суть та значення HR-аналітики в стратегічному управлінні персоналом. Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах інноваційного розвитку економіки. 2020. С. 91–94.

7. Ткаченко М. І., Євась Т. В., Жукова О. А. Актуальні підходи до управління персоналом підприємства. Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. Випуск 4 (16). 2018. С. 121–124.

8. Тринчук О. Б. Дослідження аналітичних показників у практиці роботи відділів з персоналу. Вісник соціально-економічних досліджень. 2018. № 3 (67). С. 199–207.

9. Becker, V. E., Huselid, M. A., Pickus, P. S. (2017). Human Resources Metrics: Can Measures Be Strategic? Human Resource Management, 56(3), 525-548.

10. Fitz-enz, J. (2018). Predictive HR Analytics: Mastering the HR Metric. Kogan Page Publishers.

11. HR Analytics: Everything You Need to Know. URL: <https://www.microstrategy.com>

12. Lawler III, E. E., Levenson, A. R., & Boudreau, J. W. (2019). HR Metrics and Analytics: Use and Impact. Human Resource Management, 58(1), 1-11.

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

Кейси з часних HR-практик

У кейсі розглядаються приклади ключових HR метрик. Здобувачі мають можливість на конкретних прикладах освоїти навичку використання HR метрик для оцінки ефективності персоналу.



ТЕМА 9: НОВІТНІ ТЕХНОЛОГІЇ ТАЛАНТ-МЕНЕДЖМЕНТУ

9.1. Інноваційні підходи до управління талантами

9.2. Технологічні інструменти впливу на залученість персоналу

9.3. Виклики та перспективи впровадження новітніх HR-технологій у практику талант-менеджменту

9.1. Інноваційні підходи до управління талантами

Технологія управління талантами – це систематичний підхід та набір інструментів, що використовуються організаціями для ефективного залучення, розвитку, утримання та управління найціннішими співробітниками (талантами) з метою досягнення стратегічних цілей організації.

Технологія управління талантами та талант-менеджмент цілком співвідносяться один з одним, і часто використовуються як синоніми. Однак, можна виділити деяку різницю між цими термінами.

Талант-менеджмент – це більш широкий підхід, який зосереджується на розпізнаванні та розвитку потенційних лідерів, а також на формуванні відповідної організаційної культури.

Технологія управління талантами – це конкретний інструментарій та методи, 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.

Таким чином, талант-менеджмент є концептуальною рамкою та стратегічним підходом до управління талантами в організації, тоді як технологія управління талантами – це конкретні інструменти, програми та системи, що допомагають реалізувати стратегію талант-менеджменту.

Обидва підходи є важливими для ефективного управління талантами в організації, отже їхнє поєднання допомагає залучати та утримувати найкращих співробітників, що сприяє досягненню стратегічних цілей організації та створенню конкурентної переваги на ринку.

Управління талантами, як складова сучасного HR-менеджменту, розглядається одним із визначальних аспектів забезпечення конкурентних переваг та розвитку бізнесу.

Технологія управління талантами містить наступні складові:

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.

Виявлення ключових співробітників передбачає оцінку персоналу, а для цього необхідна об'єктивна система оцінки шляхом компетентнісного підходу.

Процес набуття компетентностей має інтегрований характер, який поєднує в собі такі групи: компетентності особистості, що закладені природою та вихованням; компетентності особистості, набуті під час навчання; компетентності, які формуються у процесі професійної діяльності, набуття життєвого досвіду.

Традиційно виділяють три блоки компетентностей.

1. Індивідуальні (особистісно-психологічні) компетентності - передбачають індивідуальні якості, що формуються на базі особистісних обдарувань та здібностей людини, його психологічні якості, особисте ставлення до оточення, систему моральних цінностей, здатність особистості до здійснення певних видів діяльності. Вони носять надпрофесійний і надуправлінський характер і необхідні у будь-якій сфері діяльності.

2. Загальні професійно-управлінські (трудові) компетентності: пов'язані з управлінською діяльністю та передбачають професійні обов'язки (знання та вміння), якими повинні володіти фахівці. Сприяють збереженню позитивної атмосфери на роботі, тобто спонукають до ефективної та продуктивної праці.

3. Спеціалізовані професійно-профільні компетентності: передбачають певні галузеві/фахові якості у сфері бізнесу за відповідним напрямом функціональної спрямованості, тобто знання, уміння виконання необхідних функцій та посадові обов'язки, наявність освіти у сфері бізнесу.

Виходячи з такої класифікації професійну компетентність можна розглядати як інтегративну характеристику персоналу, що представлена сукупністю загальних професійно-управлінських та спеціалізованих професійно-профільних (кваліфікаційних) компетентностей стосовно професійної діяльності.

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.

На підставі результатів оцінки співробітники класифікуються за категоріями (табл. 9.1).

Таблиця 9.1

Категорії ключових співробітників

Категорія		Опис
1	2	3
Основні	HP (High Potentials – з високим потенціалом)	Співробітники (керівники, спеціалісти і робітники) мають потенціал для кар'єрного (посадового) зростання - можуть піднятися в організації на два рівня вище. Найцінніші спеціалісти. Особливу увагу слід приділити розробці індивідуального плану закріплення.
	P1	Співробітники (керівники, спеціалісти і робітники) мають потенціал для кар'єрного (посадового) зростання, вони можуть піднятися в організації на один рівень вище. Рівень їх знань, умінь і навичок достатній для роботи на новій посаді. Кандидати для формування кадрового резерву. Розробляється Індивідуальний план закріплення.
	P	Працівники (спеціалісти і робітники) мають потенціал для просування на інші посади всередині однієї групи посад. Доцільно включити до списку основних співробітників у найближчому майбутньому. Демонструють професійний ріст.
Додаткові	HC (High contributors)	Працівники (керівники, технічний персонал та ін.) При роботі на поточній посаді демонструють стабільно високі результати, а також: постійно досягають поставлених цілей; за деякими цілями їхні результати перевищують очікувані; роблять мало помилок і не повторюють раніше допущених; мають обмежений потенціал кар'єрного зростання.
Додаткові	UK (Unique Knowledge)	Співробітники (керівники, спеціалісти і робітники), які: мають унікальні або ключові технічні знання; володіють важливою інформацією про клієнтів і / або зв'язками з ними; володіють правами інтелектуальної власності; важливі для вирішення короткострокових та середньострокових завдань; мають обмежений потенціал для посадового просування. У разі звільнення такого співробітника можлива тимчасова заміна внутрішнім кандидатом. Якщо такі люди залишають організацію, вони забирають знання разом з собою. Продовження роботи на даній посаді може стати проблематичним, якщо співробітник не буде розвивати необхідні навички. Цінний співробітник, який досягає необхідних результатів і буде надалі демонструвати їх на тому ж рівні.

Продовження таблиці 9.1

Нові	New N	Нещодавно призначений на посаду. Якість і результат роботи швидко покращується. Демонструє високий потенціал.
	N1	Можливо, працює на даній посаді недавно. Демонструє потенціал росту, проте поки що не виконує роботу на прийнятному рівні. Недостатньо високий рівень продуктивності компенсується швидкою професійною та соціальною адаптацією.
	N2	Подальша робота на даній посаді знаходиться під питанням. Необхідний план по покращенню результатів роботи або перехід на іншу посаду. Кандидат на звільнення при скороченні.

Розподіл персоналу в такій відповідності вказує на пріоритети стимулювання працівників по кожній категорії у контексті забезпечення інноваційного розвитку підприємства.

Практика ранжування співробітників за категоріями відповідає кривій нормального розподілу:

- близько 10% персоналу показують низькі результати роботи при високому потенціалі зростання;
- робота 70% відповідає вимогам компанії;
- 20% досягають високих результатів і демонструють потенціал зростання.

Таким чином, ми маємо вектор пошуку стратегічних працівників. 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 розподілу працівників подаються у вигляді матриці диференціації персоналу (рис. 9.1).

На практиці відносний ризик звільнення ключового співробітника оцінюється за чотирма параметрами:

- А. Рівень володіння важливими навичками.
- Б. Складність заміни.
- В. Бізнес-ризик (наслідки для організації).
- Г. Готовність співробітника до зміни місця роботи.

У групу ризику в першу чергу потрапляють ефективні співробітники, які володіють високим потенціалом. Усвідомлюючи, що їм зрадіють практично всі роботодавці, ці люди можуть в будь-який момент покинути компанію.

РЕЗУЛЬТАТИ РОБОТИ	Високі	3-UK, HC	2-HC	1-NP, P1
		Стабільні результати роботи на даній посаді залежать від розвитку потенціалу у найближчому майбутньому	Вносить серйозний вклад в роботу сьогодні, а також має необхідні навички 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 навички	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		

Рис. 9.1. Зведена матриця диференціації персоналу

Ефективно оцінити ризики можна при проведенні особистої зустрічі з працівником: подібний формат опитування дозволяє відразу ж уточнити неясні моменти, а також попередньо оцінити, які заходи варто використовувати для закріплення саме цієї людини. Типові програми, які підприємства традиційно включають в компенсаційний пакет, часто виявляються неефективними, тому вибір повинен багато в чому визначатися індивідуальними особливостями і потребами людини.

У рамках технології управління талантами досвідчені HR-менеджери використовують інструмент «Меню розвитку і закріплення ключових співробітників». У ньому зібрані чинники мотивації, які надають найбільш помітний вплив на розвиток і закріплення співробітників, а також варіанти заходів, які їм може запропонувати компанія (приклад наведений в табл. 9.2). З різних варіантів рішень вибираються найбільш важливі та цікаві для конкретного співробітника.

Таблиця 9.2

Меню розвитку і закріплення ключового співробітника

Чинник мотивації співробітника	Кадрові заходи
Високий заробіток	Якщо працівник потребує матеріальної винагороди, то її потрібно давати. Але, винагорода повинна бути виплачена за певну роботу, певні досягнення, тобто винагорода – це прямий результат його зусиль. Також необхідно продумати, які вжити заходи, якщо прямі обов'язки будуть виконуватись неякісно. У випадку, де мотивацією є гроші, найкращий спосіб – це їх не виплатити. Для задоволення цього мотиваційного фактора на підприємстві має бути вироблено підхід до формування заробітної плати, обґрунтована кількість і різноманітність доплат та надбавок.
Різноманітність і зміни	Система управління якістю сама по собі передбачає постійні зміни, спрямовані на її покращення. Тому бажання до змін у такого працівника, через навчання, теж слід спрямовувати. Потрібно постійно ставити запитання, що він вважає за необхідне змінити в організації роботи і, якщо це ефективно, дати йому можливість і допомогти це зробити. Якщо не ефективно, то дії його призупинити, але при цьому дати зрозуміти, що всі його пропозиції щодо змін в організації роботи будуть розглядатися. Крім того, саме по собі встановлення і досягнення цілей в області якості функціонування організації спонукає до різноманітності і змін.
Креативність	Стандарти якості передбачають, що організація повинна бути спроможною визначити дії, що дають змогу усувати причини потенційних невідповідностей з метою запобігання їхньому виникненню. Запобіжні дії – ось поле діяльності для креативного працівника. І звичайно, як в попередньому випадку, якщо людина подає неприйнятну пропозицію, то її потрібно відхилити дуже обережно, щоб не придушити бажання ці пропозиції подавати. Процедура подачі пропозицій, їх розгляду і впровадження має бути чітко встановлена. Для остаточної мотивації, бажано, впровадження прийнятих пропозицій супроводжувати матеріальними винагородами.
Самовдосконалення	У таких працівників завжди буде необхідність навчатись. А завдання керівника – використати це з користю для організації, тобто направляти на навчання з метою досягнення цілей організації. Крім того, такі працівники можуть скласти кадровий резерв. Адже прагнення до самовдосконалення може

	задовольнятися кар'єрним та професійним ростом.
--	---

Оцінивши ризики, слід розробити «Комплексну програму утримання ключових співробітників». Спочатку складається список групи ризику. Потім для кожного із співробітників індивідуально вказуються основні чинники мотивації (виявленні за результатами опитування). Для кожного фактору мотивації наводиться оцінка його важливості для конкретного працівника. На базі цих даних складається план заходів щодо утримання співробітників (із зазначенням термінів) і робиться розрахунок необхідних витрат.

Після затвердження керівником програми в цілому, на її основі розробляються індивідуальні плани розвитку та закріплення працівників. Індивідуальний план обов'язково узгоджується з самим співробітником: без його активної зацікавленості навіть найвищий потенціал не буде реалізований.

Отже, технологія управління талантами допомагає організаціям стати більш ефективними та конкурентоспроможними на ринку праці, залучати та утримувати найкращих співробітників та досягати своїх стратегічних цілей. Впровадження сучасних технологій управління талантами дозволяє організаціям бути гнучкими та адаптивними до змін, що відбуваються на ринку праці та в бізнес-середовищі.

З цією метою HR-менеджери успішних компаній впроваджують інноваційні підходи до управління талантами, які охоплюють сучасні технології та підходи ефективного залучення, розвитку та утримання талантів в організації. Ці підходи дозволяють компаніям залучати найкращих співробітників, сприяти їх професійному зростанню та створювати сприятливе бізнес-середовище.

Наведемо декілька прикладів інноваційних підходів до управління талантами.

Використання штучного інтелекту (AI) та машинного навчання.

Штучний інтелект дозволяє автоматизувати процеси підбору, оцінки та розвитку персоналу. Системи машинного навчання аналізують дані про співробітників та кандидатів, що допомагає ідентифікувати потенційних лідерів та прогнозувати їхні успіхи.

Big Data та аналітика в управлінні талантами.

Великі обсяги даних дозволяють оцінювати продуктивність, залученість, задоволеність та інші ключові показники співробітників. Аналітичні інструменти допомагають зрозуміти, які фактори впливають на успішність персоналу та як впровадження певних заходів може покращити роботу команди.

Гейміфікація процесів підбору та розвитку.

Використання елементів гри та змагань підвищують мотивацію співробітників та кандидатів. Ігрові елементи можуть бути впроваджені в процес підбору, навчання та оцінки, що допомагає зробити їх більш цікавими та забезпечити більшу залученість.

Впровадження віртуальної та розширеної реальності у навчання та тренінги персоналу.

Використання VR (virtual reality) та AR (augmented reality) дозволяє створювати імерсивне навчальне середовище, де співробітники можуть навчатися новим навичкам, розвивати лідерські якості та вирішувати реальні бізнес-ситуації.

У такий спосіб, інноваційні підходи допомагають підвищити ефективність управління талантами, залучити та утримати найкращих співробітників, а також стимулюють їх професійний розвиток та зростання. Впровадження таких підходів дозволяє організаціям бути більш конкурентоспроможними на ринку праці та досягати стратегічних цілей.

9.2. Технологічні інструменти впливу на залученість персоналу

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).

Залученість персоналу визначається декількома ключовими аспектами:

1. Емоційний зв'язок. Співробітники, які є залученими, відчувають емоційно пов'язаними з організацією. Вони прагнуть досягнути спільних цілей та сприяють розвитку позитивного корпоративного духу.

2. Мотивація. Залучені працівники мають внутрішню мотивацію до виконання своїх обов'язків. Вони більш схильні докладати зусиль, для досягнення успіху та розвитку кар'єри.

3. Лояльність. Залучений персонал виявляє вищий рівень лояльності до організації, її цілей та цінностей. Такі співробітники менше схильні змінювати роботодавця та більш активно сприяють підвищенню репутації компанії.

4. Задоволеність роботою. Залучені працівники відчувають себе більш задоволеними своєю роботою, що впливає на їхню продуктивність та відносини з колегами.

5. Прив'язаність до організації. Залучені співробітники проявляють вищий рівень прив'язаності до організації та готові брати участь у її розвитку та успіху.

Оцінка рівня залученості персоналу є важливим елементом стратегічного

управління персоналом, оскільки дозволяє ідентифікувати проблеми та недоліки, привернути увагу до потреб та очікувань співробітників, а також розробити заходи для покращення робочого клімату та задоволеності персоналу.

Оцінка рівня залученості персоналу - це процес вимірювання та аналізу ступеня зацікавленості, відданості та лояльності співробітників до своєї роботи та організації.

У своїй практичній діяльності HR-менеджери використовують різноманітні технологічні інструменти оцінки рівня залученості персоналу. Розглянемо найбільш ефективні.

Анкетування співробітників. Співробітники можуть заповнювати анонімні анкети, в яких оцінюють свою мотивацію, задоволеність роботою, ступінь впевненості у компанії, вплив різних факторів на їхню продуктивність тощо.

Фокус-групи та інтерв'ю зі співробітниками. Інтерв'ю та дискусії в невеликих групах можуть допомогти зрозуміти більш детально думки та переживання співробітників, а також ідентифікувати конкретні проблеми та їхні причини.

Аналіз звітності та показників продуктивності. Дослідження продуктивності та показників роботи співробітників можуть вказати на рівень їхнього залучення, наприклад, кількість виконаних проєктів, надання ідей чи ініціатив.

Оцінка процесів плинності. Аналіз показників плинності дозволяє зрозуміти, наскільки співробітники задоволені своєю роботою та усвідомити причини звільнень.

Моніторинг клімату організації. Застосування систем для моніторингу клімату в організації дозволяє визначити загальний настрій співробітників, їхній рівень задоволеності та ступінь зацікавленості в роботі.

Найбільш поширеною є методика аналізу залученості персоналу Q12. Це інструмент розроблений Геллумом (Gallup), однією з провідних компаній у сфері досліджень залученості персоналу. Основа методики - анкета, яка складається з 12 тверджень, в яких потрібно просто відповісти: «Так» або «Ні» (табл. 9.3).

Після того, як співробітники відповіли на запитання, розраховується рівень залученості. Спочатку визначається, скільки позитивних і скільки негативних відповідей в кожній анкеті, а потім додається кількість відповідей «Так» у всіх анкетах. Кількість позитивних відповідей переводиться у відсотки. Приймаючи загальну суму всіх відповідей по організації (і негативних, і позитивних) за 100%, а потім, склавши пропорцію, розраховується, скільки

відсотків становлять позитивні відповіді. Це і є відсоток залученості персоналу.

Наприклад, якщо в опитуванні на виявлення рівня залученості співробітників взяли участь 25 осіб. Позитивних відповідей було 127. Щоб розрахувати відсоток залученості, спочатку розрахуємо загальну кількість всіх відповідей (як позитивних, так і негативних), які дали співробітники. Для цього помножимо кількість осіб, які взяли участь в опитуванні, на число питань в анкеті (12): $25 \times 12 = 300$ балів. Потім розраховуємо власне відсоток залученості, використовуючи принцип пропорції і враховуючи кількість позитивних відповідей: $127 \times 100 (\%) : 300 = 42,3\%$.

Таблиця 9.3

Анкетне опитування на виявлення рівня залученості персоналу

Відзначте, будь ласка, відповідає (так) або не відповідає (ні) кожне із наведених нижче тверджень дійсності			
1.	Я знаю, що від мене чекають на роботі.	так	ні
2.	У мене є всі матеріали та обладнання, необхідне для виконання моєї роботи.	так	ні
3.	На роботі є можливість робити те, що у мене виходить найкраще.	так	ні
4.	За останніх сім днів я отримав визнання і похвалу за добре виконану роботу.	так	ні
5.	Мій керівник турбується про мене, як про особистість.	так	ні
6.	Система HR-менеджменту сприяє моєму розвитку.	так	ні
7.	Мої пропозиції беруться до уваги	так	ні
8.	Місія та цілі організації, в якій я працюю, дозволяють мені відчути важливість моєї праці.	так	ні
9.	Мої колеги завжди якісно виконують свою роботу.	так	ні
10.	Я маю на роботі найкращого друга.	так	ні
11.	В останній раз, коли я підвищив ефективність своєї роботи, це було визнано.	так	ні
12.	Протягом останнього року у мене була можливість навчатися і професійно зростати.	так	ні

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

Технологія залученості персоналу, полягає у реалізації наступних

кадрових заходів:

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

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

3. Вимірювання залученості за допомогою періодичних опитувань. З одного боку, HR-менеджери в змозі сьогодні самостійно провести опитування, оскільки існує дуже багато програм, які дозволяють швидко та якісно провести опитування та проаналізувати результати. З іншого боку, це завдання можна передати консалтинговій компанії, яка має готові опитування, методологію та потрібні технології.

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 колективу організації на предмет узгодження таких показників як: ставлення до цілей та задач організації і задоволеність всіма умовами праці. Відповідно до одержаних даних, колектив поділяється на 6 категорій (рис. 9.2).

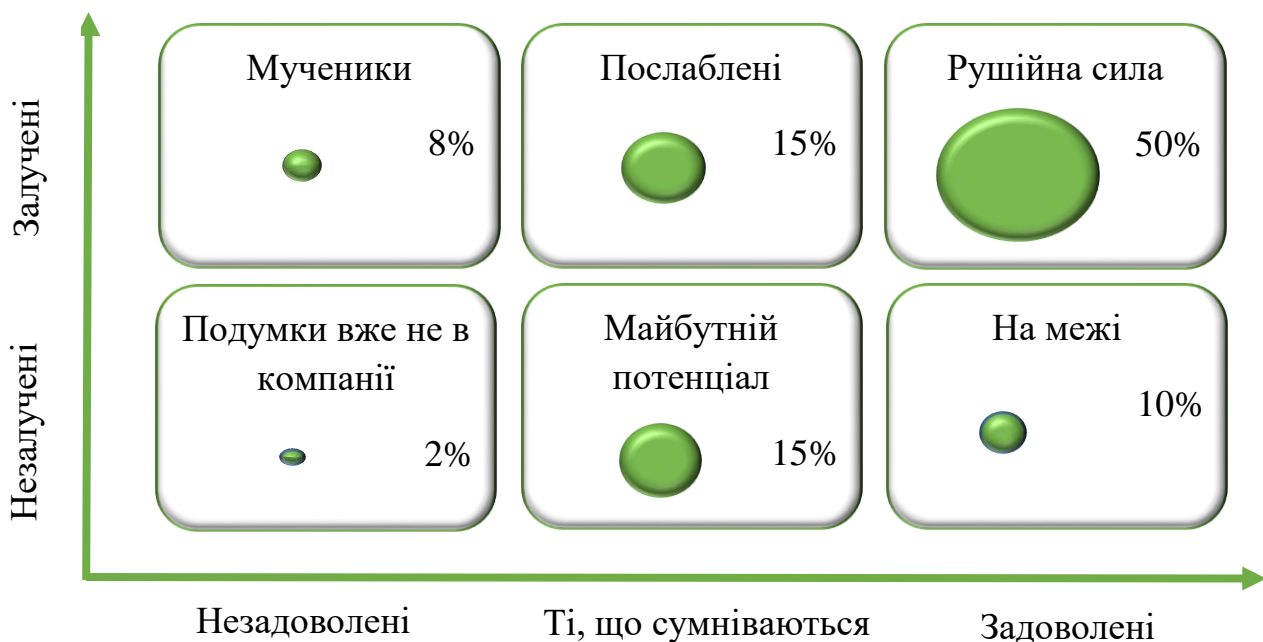


Рис. 9.2. Маршрутна карта залученості персоналу

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

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

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

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

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

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

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

Як доводить практика, за умов включення крос-аналізу в технологію залученості персоналу, приріст рівня професійного розвитку персоналу складає не менше 5% на рік. Отже, показник залученості персоналу визначається за допомогою різних інструментів, анкет або опитувань, які дозволяють оцінити ставлення співробітників до роботи, командних взаємин та організаційної культури. Оцінка рівня залученості допомагає менеджерам організації

ідентифікувати сильні та слабкі сторони, а також розробляти стратегії для підвищення залученості персоналу та поліпшення результатів бізнесу.

9.3. Виклики та перспективи впровадження новітніх HR-технологій у практику талант-менеджменту

Адаптація до динамічних змін у сфері HR-технологій є важливим викликом для управління талантами, оскільки технології постійно розвиваються і трансформуються, і це має безпосередній вплив на методи залучення, розвитку та утримання талановитих співробітників. Звернемо увагу на основні аспекти, які варто враховувати:

Швидкі зміни на ринку праці. Розвиток технологій створює нові види роботи і змінює вимоги до спеціалістів. Управління талантами повинно бути готовим швидко адаптуватися до змін, прогнозувати майбутні потреби та розвивати необхідні навички у співробітників.

Розвиток цифрових навичок. Застосування новітніх технологій управління талантами вимагає від співробітників розуміння цифрових інструментів та засобів комунікації. Організації повинні створювати можливості навчання та розвитку у цих напрямках, а також залучати молоді таланти з глибокими цифровими знаннями.

Розуміння Big Data та аналітика. Збільшення обсягу даних, що генеруються в сучасних організаціях, ставить перед талант-менеджментом завдання ефективного аналізу цих даних. Системи аналітики даних, такі як HR аналітика, дозволяють здійснювати більш точне прогнозування потреб у персоналі, оцінювати ризики та ефективність управлінських рішень.

Автоматизація і роботизація. Впровадження технологій автоматизації та роботизації може призвести до зміни структури робочих процесів та зменшення потреби у деяких видах праці. Управління талантами повинно уважно планувати та прогнозувати вплив цих змін на персонал, а також розглядати можливості перекваліфікації та розвитку нових компетентностей.

Сприятливе робоче середовище. Швидкі зміни технологій можуть створювати психологічний стрес у співробітників, особливо у тих, хто не має досвіду роботи з новітніми інструментами. Система управління талантами повинна забезпечувати підтримку, навчання та розвиток, у напрямку сприяння успішній адаптації до змін.

Гнучкість робочих умов. Швидкий розвиток технологій може спричинити зміни в організаційних структурах та робочому часі. Талант-менеджмент має забезпечувати гнучкість у робочих умовах для підтримки балансу між роботою та особистим життям співробітників.

Впровадження новітніх HR-технологій у талант-менеджмент може

принести багато переваг, забезпечити ефективне управління персоналом та підвищити конкурентоспроможність організації. Однак, успіх залежить від грамотного планування, уважного вивчення впливу технологій та ефективного впровадження, що дозволить забезпечити максимальні переваги і уникнути можливих викликів.

Головними перевагами впровадження новітніх HR-технологій у практику управління талантами є наступні:

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 організаціям 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 організаціям 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 організаціям, але водночас вимагає обізнаності, гнучкості та готовності до змін з боку керівництва та співробітників. Усвідомлення та готовність HR-менеджерів до викликів впровадження новітніх технологій у практику управління талантами гарантує досягнення успіху та отримання довгострокових перспектив.

Отже, серед найпоширеніших викликів впровадження HR-технологій слід підкреслити наступні позиції:

1. **Вартість інвестицій.** Впровадження новітніх технологій як правило вимагає значних інвестицій, які можуть бути значними для деяких організацій, особливо на певних етапах стратегічного розвитку.

2. **Наявність кваліфікованого персоналу.** Для успішного впровадження технологій управління талантами потрібні кваліфіковані фахівці, яких може бути складно знайти або залучити в деяких регіонах або галузях.

3. **Потреба у зміні організаційної культури.** Впровадження новітніх

технологій як правило вимагає трансформації організаційної культури, щоб сприяти інноваціям та прийняттю нових підходів до управління.

4. Проблеми з безпекою даних. Використання технологій, особливо пов'язаних із збором та аналітикою персональних даних, може ставити питання щодо конфіденційності та безпеки даних співробітників.

5. Потреба відслідковування показників результативності. Впровадження новітніх технологій потребує систематичного відслідковування показників результативності та ефективності, щоб забезпечити успішність впровадження та вдосконалення процесів управління талантами.

Використання інноваційних технологій у талант-менеджменті, безумовно, вносить значний вплив на інструменти управління персоналом і може створювати ряд етичних викликів. Організації повинні бути уважними та обережними, коли застосовують технології, які можуть впливати на приватність співробітників, їхні права та етичні стандарти. Варто привернути увагу на певні етичні аспекти.

Збір та зберігання даних. Застосування технологій аналітики даних може призвести до збору великої кількості персональних даних про співробітників, таких як професійні навички, оцінки та оцінки роботи. Організації повинні гарантувати, що такі дані збираються лише з дозволу співробітників і використовуються тільки з метою покращення процесів управління персоналом, а також захищені від несанкціонованого доступу.

Алгоритмічний біас (bias-систематична помилка відбору). Використання штучного інтелекту і алгоритмів для прийняття управлінських рішень може створити ризик алгоритмічного біасу, коли системи можуть приймати некоректні рішення, основані на статистичних даних, що відображають соціокультурні стереотипи. Організації повинні регулярно перевіряти та налаштовувати алгоритми, щоб уникнути неправильних висновків та упередженості, а також забезпечити справедливість та відсутність дискримінації.

Приватність та безпека даних. Організації повинні забезпечити адекватний рівень захисту даних співробітників та використовувати захисні механізми для запобігання злому або втраті конфіденційної інформації.

Транспарентність. Використання новітніх технологій повинно бути прозорим і зрозумілим для співробітників, щоб вони були впевнені, які дані збираються і як вони будуть використовуватися.

Користь для співробітників. Впровадження новітніх технологій у талант-менеджмент повинно сприяти покращенню досвіду співробітників, їхньому професійному розвитку та задоволенню роботою.

Етичний лідерський підхід. Топ-менеджмент організації має

демонструвати високий стандарт етики і забезпечувати, використання HR-технологій з урахуванням етичних принципів.

Розуміння та уважне ставлення до етичних аспектів впровадження новітніх технологій у талант-менеджмент допомагає забезпечити, що ці інструменти дійсно служать покращенню управління персоналом та допомагають досягати стратегічних цілей організації, зберігаючи при цьому етичний характер та поважання прав співробітників.

Питання для самоконтролю з теми 9:

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?

Список використаних та рекомендованих для опрацювання джерел до теми 9:

1. Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. Сучасні технології управління персоналом: навчальний посібник. Київ: ФОП Ямчинський О.В., 2020. 466с.
2. Грабовська Т.Є., Завадська О.М. Аналітика персоналу: навч. посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2020. 246 с.
3. Безсмертний Ю. Актуальні проблеми управління персоналом. Київ: Видавництво "Центр учбової літератури", 2019. 240 с.
4. 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
5. 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.
6. Armstrong M., Taylor S. Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice. London: Kogan Page, 2019. 880 p.
7. Hansen M., Davis K. M. S. The Talent Advantage: How to Attract and Retain the Best and the Brightest. New York: McGraw-Hill Education, 2019. 200 p.
8. Micheli P., Mura M. Measuring Human Resource Management. New York: Routledge, 2019. 270 p.
9. Pfeffer J. Human Resource Management in the Knowledge Economy. New York: Oxford University Press, 2018. 320 p.
10. Ulrich D., Brockbank W., Johnson D., Sandholtz K., Younger J. HR from the Outside In: Six Competencies for the Future of Human Resources. New York: McGraw-Hill Education, 2012. 250 p.
11. Wright P. M., McMahan G. C., McWilliams A., Snell S. A. Human Resource Management: Gaining a Competitive Advantage. New York: McGraw-Hill Education, 2016. 400 p.

Кейси з часних HR-практик

У кейсі представлені практичні поради вимірювання залученості персоналу. Узагальнення досвіду успішних компаній дозволить здобувачам сформувати компетенції креативного пошуку управлінських рішень з метою підвищення рівня залученості і задоволення персоналу.



РОЗДІЛ 4. ТЕХНОЛОГІЇ ОЦІНКИ ПЕРСОНАЛУ

Мета розділу: формування у здобувачів освіти фундаменту теоретичних і практичних знань, пов'язаних із застосуванням сучасних технологій оцінки персоналу з метою поліпшення навичок управління людськими ресурсами та організаційного розвитку.

Вивчення розділу спрямоване на формування і розвиток загальних та спеціальних компетентностей:

- розуміння особливостей сучасних технологій оцінки персоналу;
- здатність використовувати технології оцінки роботи персоналу;
- комунікаційні навички, такі як слухання, постановка запитань, надання зворотного зв'язку та спілкування з різними типами людей;
- здатність до ефективного використання та розвитку ресурсів організації (зокрема, людських);
- здатність використовувати етичні принципи і навички, необхідні для справедливої та ефективно оцінки працівників;
- лідерські навички і здатність ефективно управляти командою, встановлювати цілі, мотивувати співробітників та управляти змінами.

Програмні результати навчання в межах розділу полягають у наступному:

- ефективно працювати з даними, використовувати аналітичні інструменти для оцінки персоналу та обґрунтовувати висновки на основі отриманих даних;
- ідентифікувати проблеми в організації та обґрунтовувати методи їх вирішення.

Ключові слова: Планування, моніторинг результатів, оцінка, зворотний зв'язок, розвиток Performance Management, SMART-принцип, метод РАСТ, технологія Assessment Center, розвиток компетенцій, вимірювання потенціалу, метод Hay Group, грейдуння

ТЕМА 10: PERFORMANCE MANAGEMENT ЯК ТЕХНОЛОГІЯ ПІДВИЩЕННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПЕРСОНАЛУ

10.1. Сутність та особливості технології управління персоналом Performance Management

10.2. Планування і моніторинг результатів у технології управління персоналом Performance Management

10.3. Оцінка, зворотний зв'язок і розвиток у контексті технології управління персоналом Performance Management

10.1. Сутність та особливості технології управління персоналом Performance Management

Оцінка персоналу є важливим інструментом для ефективного управління розвитком людського капіталу підприємства або організації. Ключові цілі, які має оцінка персоналу, наступні: визначення продуктивності та ідентифікація найбільш продуктивних працівників; розвиток співробітників (планування індивідуальної кар'єрної траєкторії); мотивація та винагорода, планування бонусів та підвищень посад; виявлення слабких та сильних сторін в роботі персоналу; планування програм навчання та розвитку: підґрунтя для прийняття обґрунтованих управлінських рішень щодо збереження, реорганізації або зміни структури персоналу. Загалом, грамотно побудована оцінка персоналу є запорукою ефективного управління організацією, вона забезпечує розвиток співробітників та підвищує загальну продуктивність і конкурентні позиції підприємства (організації) на ринку.

Ефективність функціонування системи управління персоналом має сенс досліджувати як складову ефективності діяльності підприємства (організації) загалом. Однак нині немає уніфікованого підходу для оцінки ефективності системи управління персоналом.

Performance Management (з англ. «менеджмент продуктивності») – це концепція управління підвищенням результативності діяльності персоналу підприємства. Performance Management як система керування складається з чотирьох складових: планування, моніторинг, оцінка, а також зворотний зв'язок і розвиток результативності (рис. 10.1). Вона охоплює широкий спектр дій, які спрямовані на максимізацію ефективності та продуктивності працівників. Ці складові повинні реалізовуватися систематично та послідовно.

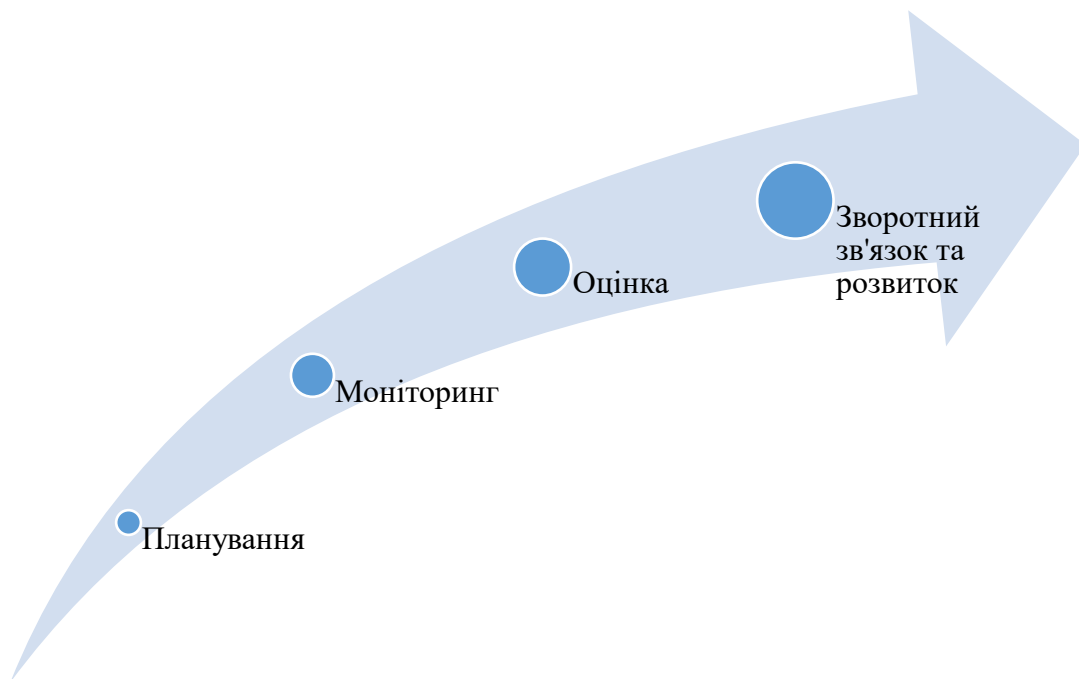


Рис. 10.1. Складові технології управління персоналом Performance Management

Планування результатів передбачає встановлення конкретних, вимірюваних та досяжних цілей для працівників, які пов'язані зі стратегічними цілями підприємства (організації). Ці цілі повинні бути зрозумілими та одночасно відповідати потребам працівника і організації.

Моніторинг результатів окреслює алгоритми систематичного збирання інформації про продуктивність працівників, які можуть включати оцінку досягнень, виконання актуальних проєктів, якість роботи тощо. Це може відбуватися завдяки регулярним оглядам роботи, через механізми самооцінки або використання конкретних метрик продуктивності.

Оцінка результатів має на меті аналіз та оцінювання фактичних досягнень працівників відповідно до встановлених планових цілей та стандартів. Ця складова може включати ідентифікацію сильних та слабких сторін працівників та встановлення параметрів для їх подальшого розвитку. Загалом, ключова причина для оцінювання результатів полягає в тому, щоб знати, кого з працівників і коли позитивно заохочувати до трудової активності.

Зворотний зв'язок та розвиток означає надання працівникам об'єктивного інформування про їхні досягнення, сильні та слабкі сторони, а також рекомендації щодо подальшого розвитку. Це може включати навчання, тренінги, менторство, постановку нових цілей та планів дій для поліпшення результативності, еманацию всіх креативно-інноваційних сил організації для зміцнення її ринкових позицій і досягнення успіху.

Мета Performance Management полягає в тому, щоб забезпечити оптимальне використання творчого та інноваційного потенціалу працівників, стимулювати їхню мотивацію, підвищити продуктивність та досягти стратегічних цілей організації. Цей підхід дозволяє підприємству (організації) систематично розвивати свій персонал для досягнення успіху у динамічному бізнес-середовищі. Performance Management також можна описати як управління непередбачуваними обставинами. Так, сенс у тому, що кожна активність, реакція, поведінка працівника має певні наслідки. Коли співробітники упевнені, що можуть розраховувати на бажані премії, вільний графік чи позитивну оцінку керівництва, вони зосереджуються на добросовісному і відповідальному виконанні роботи.

Організація може використовувати технологію Performance Management для моніторингу результативності на різних рівнях ієрархії (рис. 10.2):

- рівень організації;
- рівень відділу (команди);
- індивідуальний рівень.

Так, Performance Management допомагає забезпечити відповідність результатів і стратегічних цілей та завдань організації. На рівні організації Performance Management включає в себе такі ключові аспекти: встановлення стратегічних цілей та показників; аналіз фінансових показників, рівня клієнтського задоволення, продуктивності працівників; оцінювання успіхів та недоліків в роботі організації; планування внесення змін у бізнес-процеси та ресурсний розподіл організації; реалізація на практиці винагородження та визнання працівників, які досягли виключних результатів та суттєво вплинули на досягнення успіху організації.

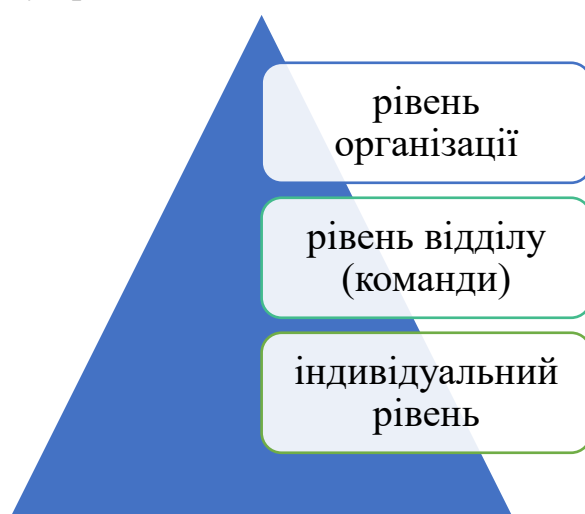


Рис. 10.2. Рівні моніторингу результативності технології управління персоналом Performance Management

На рівні відділу (команди) технологія управління персоналом Performance Management передбачає встановлення конкретних визначених цілей зосередження зусиль всіх учасників команди на досягненні спільних результатів; об'єктивне оцінювання продуктивності кожного учасника команди; конструктивний зворотний зв'язок щодо продуктивності учасників команди та розвиток сильних сторін працівників; удосконалення компетенцій; визначення нагород та кадрових ризиків; аналіз ефективності команди та ухвалення рішень стосовно оптимізації ресурсів; створення атмосфери відповідальності кожного члена команди за загальний успіх.

На індивідуальному рівні Performance може визначатись як досягнення (недосягнення) певних цілей, встановлених перед індивідом, у результаті витрат окремих ресурсів (часу, матеріалів, інформації тощо). На індивідуальному рівні, на рівні керівника підприємства (організації), Performance Management залежить від таких чинників як усвідомленість ролі менеджера; компетентність менеджера в управлінні підприємством (організацією); мотивація особи. Перш за все, лідер організації має свідомо сприймати свою роль у реалізації бізнес-процесу підприємства (організації); провести самооцінку здатності відповідати цій ролі; позиціонувати мотивацію до підвищення якості роботи. Так, Г. Мінцберг, відомий канадський професор, автор праці «Анатомія менеджменту», виокремив найважливішу характеристику управлінської діяльності – роль керівника. На його думку, роль керівника є палітрою правил поведінки, які підходять організації в цілому чи конкретній посаді в її структурі. Як актори під час вистави грають відведені їм ролі, які передбачають певний стиль поведінки, так менеджери, посідаючи керівні посади, поводяться певним чином. Зрештою, від керівника залежить моральний клімат в колективі, прагнення учасників команди пропонувати зміни, тонко вловлювати інсайти, якісно працювати.

До загальних принципів Performance Management можна віднести наступні (рис. 10.3).

Встановлення мети та очікувань щодо роботи кожного працівника. Це допомагає сформуванню спільного розуміння поняття успіху. Менеджери спільно з працівниками відділів встановлюють конкретні та досяжні цілі. Ці цілі повинні бути спрямовані на внесок у загальну стратегію організації.

Зворотний зв'язок передбачає регулярний обмін інформацією між менеджером та підлеглими з приводу їхніх досягнень, розвитку та покращень. Зворотний зв'язок сприяє розумінню очікувань та вирішенню можливих проблем та вдосконалення продуктивності. Важливо, щоб працівники розуміли, що від них очікується та як їхня робота впливає на досягнення цілей.

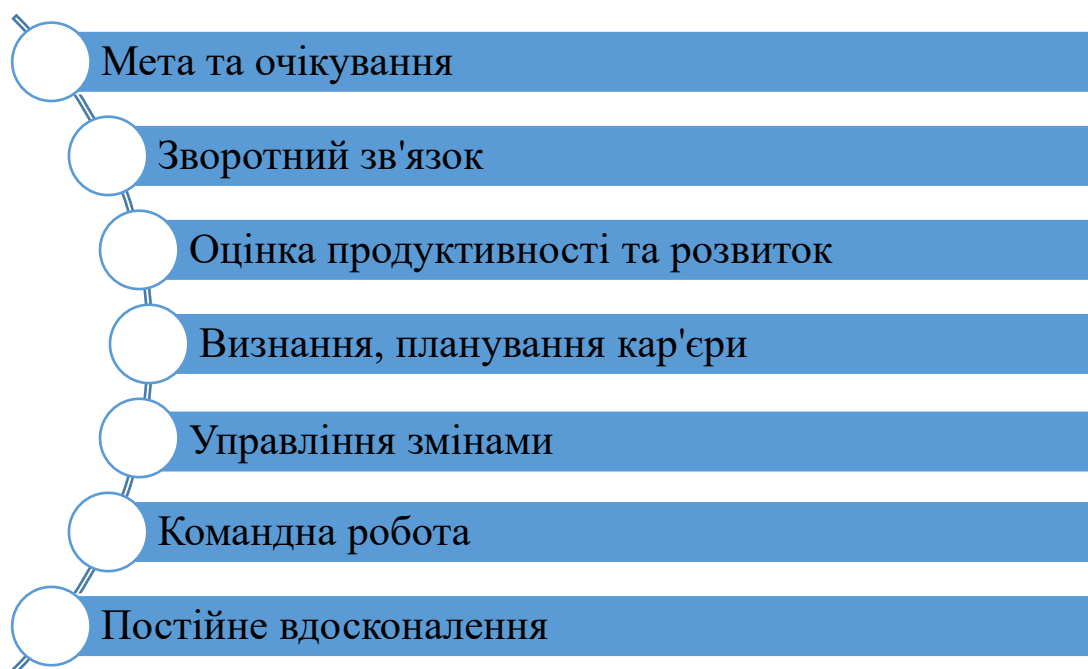


Рис. 10.3. Принципи технології управління персоналом Performance Management

Оцінка продуктивності працівників може включати аналіз кількісних та якісних показників. Менеджери та працівники мають спільно визначити необхідні компетенції для досягнення цілей та розвитку кар'єри. Забезпечення можливостей для професійного розвитку та навчання працівників дає змогу підвищити їхню ефективність та готовність до виконання нових завдань.

Визнання та винагороди за досягнення цілей та відмінну продуктивність сприяють мотивації працівників. Це можуть бути матеріальні та нематеріальні заохочення. Створення планів розвитку кар'єри для працівників, що сприяють їхньому професійному зростанню та досягненню нових позицій. Замість лише виявлення недоліків, менеджери повинні підтримувати працівників у розвитку їхнього потенціалу та сильних сторін.

Управління змінами означає здатність адаптуватися до викликів зовнішнього середовища. Це може включати перегляд цілей, методів роботи та стратегій.

Командна робота між різними рівнями управління та підрозділами організації та ефективна комунікація допомагає досягненню спільних цілей. Процес Performance Management більш ефективний, коли працівники відчують, що їхні голоси слухають, а їхні думки беруть до уваги.

Постійне вдосконалення система Performance Management означає, що вона повинна піддаватися регулярному перегляду та оптимізації з метою адаптації до змін в організаційному середовищі та появи нових потреб.

10.2. Планування і моніторинг результатів у технології управління персоналом Performance Management

Планування результатів роботи у технології управління персоналом Performance Management є сучасним підходом в управлінні.

Взагалі, варто підкреслити, що з настанням індустріальної ери ключовими для організацій та управління всіма аспектами роботи були посадові обов'язки. Проте такий підхід мав актуальність, коли зміни в бізнесі відбувалися з невеликою швидкістю, а працівники розглядалися як елемент промислової машини. Масштабність та швидкоплинність змін сьогодні зміщує акцент з посадових обов'язків на навички і практики, якими має володіти співробітник. За результатами досліджень компанії «Делойт» в межах щорічного глобального дослідження 2023 Deloitte Global Human Capital Trends, 95% респондентів в Україні та 93% у світі переконані, що відмова від посад є важливим або істотним чинником успіху їхньої організації. На додачу 57% опитаних лідерів бізнесів в Україні та 36% у світі відповіли, що вже визначають ролі співробітників та виокремлюють зони відповідальності, беручи за основу проблеми, які постали перед організацією. Водночас затверджений перелік посадових обов'язків не відіграє такої ролі, як раніше.

Але потрібно відмітити, що менше половини (тільки 49%) організацій в Україні упевнені в ефективності власного передбачення навичок, які їм стануть потрібні протягом найближчих двох років.

Отже, планування результатів у технології управління персоналом (Performance Management) – це процес визначення конкретних цілей, очікуваних результатів та вимог до продуктивності й досягнень співробітників в організації, забезпечення розвитку конкретних навичок, необхідних для розвитку організації і самого співробітника.

Водночас планування взагалі, як процес, в умовах сильних потрясінь (пандемія коронавірусної інфекції (COVID-19), а нині – в умовах повномасштабної війни) має в Україні небачені до нині складнощі через непередбачувані зміни в економічному та соціальному середовищі.

Пандемія вплинула на зміну пріоритетів та звичок споживачів, створила такі явища, як дистанційна робота та онлайн-присутність, обмежила переміщення товарів та послуг, зменшила прибутків певних бізнесів та в рази збільшила фінансові ризики, вивела у пріоритетні позиції проблему забезпечення безпеки здоров'я працівників і клієнтів.

В умовах війни першочерговою метою є забезпечення безпеки персоналу та збереження активів. Економічна нестабільність спричинила великий вплив на споживчий попит, інвестиції, цінову політику. Змусила переосмислити

підходи до диверсифікації постачальників з метою зменшення ризику впливу на процеси постачання. Ефективна комунікація з клієнтами, партнерами та співробітниками щодо змін у режимі роботи, наявних ризиків і заходів безпеки стала питанням номер один в адженді всіх підприємств і організацій, розташованих на території України.

Тому ключовим фактором успіху бізнесу є гнучкість, здатність до адаптації та швидке реагування на зміни. За таких умов планування результатів у технології управління персоналом Performance Management повинно бути орієнтоване на ризики, можливості та потреби ринку, а також враховувати гуманітарні аспекти та соціальну відповідальність бізнесу.

Планування як динамічний процес сьогодні має враховувати те, що його горизонт став набагато ближчим, ніж до війни: мова йде про тижні, а іноді – і про години. Тому вміння переналаштовувати роботу команди на великій швидкості, не втрачаючи на результатах, потрібно розвивати і удосконалювати. В умовах війни передові позиції зайняли ті, хто швидше адаптувався до нових реалій. Процес переходу до нового стану – це ключовий фокус у менеджменті змін. Процес управління змінами в умовах сьогодення має бути включено до обов'язків керівника поруч із процесом визначення цілей та оцінки персоналу.

Планування результатів роботи працівників в межах технології Performance Management повинно спиратися на кращі практики, які можна застосовувати для забезпечення ефективності цього процесу:

1. Спільне визначення планових результатів. Залучення працівників до процесу встановлення результатів має велике значення. Спільне обговорення та визначення цілей допоможуть забезпечити зрозумілість, залученість працівників до досягнення цілей.

2. Використання SMART-принципу допоможе створити конкретні, вимірювані, реалістичні, релевантні та обмежені в часі цілі. Особливість цього підходу в тому, що він використовується для короткочасного планування цілей, які потрібно досягти найперше. За цим методом, аби уникнути неоднозначного трактування запланованих результатів або завдань, необхідно обережно ставитись до їх формулювання. В основу методу покладені п'ять критеріїв, яким повинні відповідати сформульована ціль або завдання:

S (specific) - ключові показники результативності роботи працівника мають бути чітко прописаними та конкретними;

M (measurable) – показники результативності роботи повинні бути вимірюваними у кількісному та/або якісному вираженні, при цьому зазначається бажане (очікуване) значення показника;

A (assignable) – передбачає, що мета може бути досягнута закріпленим виконавцем (конкретним працівником);

R (realistic) – визначені показники результативності роботи повинні бути реалістичними, тобто досяжними;

T (time-related) – ключові показники результативності роботи працівника мають бути визначеними у часових межах щодо їх досягнення.

3. Для довготривалих та амбіційних завдань варто використовувати метод РАСТ. Автором цього методу є Дж. Фогг (Jeffrey Fogg), американський соціолог, який у 2002 р. опублікував книгу *Tiny Habits: The Small Changes That Change Everything*, у якій детально описав метод РАСТ – спосіб формулювання завдань із прикріпленням до мети, дій, їх термінів та з наголосом на тому, що завдання можуть відстежуватись і, за потреби, переглядатись.

У фундаменті постановки завдань розташовані критерії: Purposeful – усвідомленість; Actionable – досяжність; Continuous – довготерміновість; Trackable – відстежуваність.

4. Підвищення амбітності. Важливо заохочувати працівників до встановлення більш амбітних цілей, які вимагають розширення їхніх навичок та зусиль. При цьому їхні цілі повинні бути реалістичними та досяжними, але стимулювати розвиток та зростання.

5. Кількісні та якісні цілі. Варто встановлювати якісні та кількісні цілі. Кількісні цілі орієнтовані на вимірювання результатів, таких як продажі або виробнича потужність. Якісні цілі визначаються на основі показників якості, задоволення клієнтів або розвитку певних навичок.

6. Каскадування цілей. Забезпечення зв'язку між стратегічними цілями організації та цілями працівників є важливою практикою. Цілі працівників повинні бути пов'язані зі стратегічними пріоритетами організації, що допоможе покращити спрямованість та внесок працівників у досягнення загальних цілей.

7. Зворотний зв'язок та моніторинг. Важливо надавати працівникам регулярний зворотний зв'язок та моніторити прогрес досягнення цілей. Регулярні огляди та обговорення допоможуть виявити проблеми, надати підтримку та внести корективи до цілей, яких не вдаються досягнути.

8. Визнання та нагородження. Важливо визнавати досягнення працівників у досягненні цілей і нагороджувати їх за успіхи. Це може включати фінансові стимули, похвалу, премії або можливості для розвитку.

9. Гнучкість та адаптація. Ситуації та обставини постійно змінюються, тому важливо бути готовими до коригування цілей відповідно до змін у середовищі або стратегії організації.

10. Надання підтримки. Забезпечення необхідної ресурсної підтримки працівникам у досягненні їхніх цілей є помітним фактором. Це може включати надання ресурсів, навчання, менторства та регулярну комунікацію для ефективного виконання завдань та досягнення запланованих результатів.

Крім того велике значення у сучасному світі штучного інтелекту мають людські якості особистості, так звані м'які навички. Так, цінність, яку неспроможний відтворити жоден робот, – постійний розвиток «м'яких» навичок (soft skills), що можна ідентифікувати як загальні характеристики особистості, які допомагають людині досягати успіху на робочому місці. Комунікативні навички, робота в команді, активне слухання, тайм-менеджмент, вміння вести перемовини, критичне мислення, вміння переконувати, вміння презентувати та виступати публічно, вміння вирішувати проблеми, storytelling (вміння розповідати), лідерство, адаптивність, відновлюваність, стресостійкість, емоційний інтелект, управління конфліктами роблять працівника більш цінним для організації незалежно від його конкретної ролі.

Попри переконаність у виключній значущості soft skills своїх працівників, більше двох третин роботодавців не ініціюють пропозиції проведення тренінгів для розвитку таких навичок, оскільки забезпечити ефективне засвоєння практики «м'яких» навичок дуже складно. В цьому зв'язку корисно використовувати гештальт-підхід, який стимулює працівників ділитися своїми успішними практиками і дає можливість їм ставитися до такого досвіду як до способу навчання та встановлення комунікації. Варто також створити для працівників можливість навчатися спільно з колегами, які проходять схожі тренінги, щоб вони не відчували себе відторгненими під час навчання.

Моніторинг результатів у технології управління персоналом Performance Management є серйозною складовою і допомагає підтримувати високу продуктивність та ефективність в організації. Для моніторингу результатів роботи працівника потрібно визначити метрики успішності, істотні для оцінки роботи працівника. Це може бути кількість продукту, якість роботи, час виконання завдань. В залежності від того, які компетенції будуть відстежуватися, позначаються відповідні індикатори для оцінки. Наприклад, якщо вибір падає на компетенцію «Комунікабельність», то відповідними індикаторами високої оцінки будуть сміливість брати на себе відповідальність за комунікацію з колегами та клієнтами, вміння налаштувати логічний діалог, майстерність переконання, уміння схилити клієнта на свою сторону, вправність у справі заручення підтримкою, активне слухання.

Компетенціями загалом можуть бути:

- рівень обізнаності про продукт або послугу;
- ведення діалогу усередині команди / із споживачами або потенційними клієнтами;
- залученість до командної роботи;
- сміливість брати на себе відповідальність;
- тайм-менеджмент;

- управління конфліктами;
- гнучкість і адаптованість.

Використання систем та інструментів для відстеження роботи працівника за допомогою спеціалізованого програмного забезпечення для управління проектами, електронними таблицями або спеціальними засобами для обліку робочого часу додає ефективності процесу моніторингу.

Регулярне оцінювання продуктивності працівника щотижня, щомісяця або за іншим розкладом, залежно від потреб вашої організації є запорукою дієвості системи моніторингу. Якщо результати роботи працівника погіршуються або не відповідають очікуванням, потрібно розібратися у причинах і вжити заходів для виправлення ситуації.

Важливо, щоб моніторинг результатів роботи працівника був справедливим і об'єктивним, а також сприяв підтримці та розвитку працівників в організації.

10.3. Оцінка, зворотний зв'язок і розвиток у контексті технології управління персоналом Performance Management

У рамках Performance Management існує кілька методів оцінки продуктивності працівників. Оцінка продуктивності може бути здійснена за допомогою одного або комбінації наступних методів. По-перше, метод оцінки через різницю між очікуваннями та результатами, який вимагає встановлення конкретних цілей або очікувань для працівників і порівняння фактичних результатів з цими цілями. Можуть використовуватися ключові показники продуктивності (KPI) або метрики, щоб об'єктивно оцінити досягнення працівника.

Метод оцінки через різницю між очікуваннями та результатами має свої переваги і обмеження. Переваги методу оцінки через різницю між очікуваннями та результатами: об'єктивність, оскільки результати можна виміряти на основі конкретних цілей або стандартів; акцент на результати, що сприяє прозорості та конкретності. Крім того цей метод сприяє встановленню конкретних цілей та очікувань.

Обмеження методу оцінки через різницю між очікуваннями та результатами полягають в наступному: обмежена перспектива, тому що метод зосереджений переважно на кінцевих результатах і залишає поза увагою процеси та зусилля працівника. Такі істотні речі, як творчість, інновації, співпраця та інші, можуть бути не враховані.

Крім того, в даному методі недостатня контекстуалізація. Так, він може не враховувати обставини, які перебувають поза контролем працівника і

можуть помітно вплинути на його досягнення. Якщо цей метод використовується без належного підходу, може виникнути ситуація, коли працівники перестають брати на себе ризик або виконувати завдання, які не гарантують успіху, оскільки вони бояться негативних наслідків при оцінці.

Важливо враховувати ці переваги та обмеження при використанні методу оцінки через різницю між очікуваннями та результатами. Для досягнення більш об'єктивної та повної оцінки продуктивності працівника може бути корисно комбінувати цей метод з іншими методами оцінки, такими як 360 градусів або оцінка на основі поведінки.

Опитування методом 360 градусів – одне із найбільш поширених оцінювальних рішень. Переваги тут такі:

- витрати на організацію опитування нижче, ніж, до прикладу, вартість цілого асесмент-центру, інтерв'ю за компетенціями, психометричних інструментів;

- люди довіряють результатам, отриманим в ході застосування цього методу;

- HR-спеціалісту, який організовує опитування, набагато легше пояснити своєму керівнику саму суть та ціль методу 360, ніж, до прикладу, розповідати про психометрику та пояснювати, чому результати особистісного опитувальника є релевантною інформацією.

Поміж тим, незважаючи на значну популярність методу, як самостійний оцінювальний інструмент для оцінки компетенцій працівник метод не зовсім підходить.

Опитування 360 градусів – це суб'єктивна думка одних людей стосовно поведінки інших. Керівники, співробітники, клієнти, колеги оцінюють тільки зовнішній прояв, як-то: чи дотримується працівник домовленостей, ухвалених стандартів і правил, наскільки цей працівник - ініціативна людина, чи має він хист до врегулювання конфліктів. Тобто, те, що можна побачити під час роботи: ці компетенції можна виявити в процесі трудової взаємодії. Але є великий спектр компетенцій, які неможливо виявити під час роботи, а тому, і оцінити: до прикладу, як працівник аналізує інформацію, як ухвалює рішення.

Не всі оцінювачі коректно розуміють значення компетенцій, не всі можуть неупереджено це зробити. Без загальноприйнятої моделі компетенцій працівники можуть по-різному розуміти формулювання та індикатори компетенцій, якщо вони не являються є спеціалістами з оцінки та не працюють безпосередньо в HR.

Метод самооцінки, суть якого в тому, що працівник самостійно оцінює свою продуктивність, порівнюючи свої досягнення із встановленими цілями або критеріями, також є поширеним у практиці HR методом. Самооцінка може

бути використана як основа для подальшого обговорення ситуації між працівником та керівником.

Метод оцінки на основі поведінки оцінює продуктивність працівника на підставі його професійної поведінки, такої як комунікація, співпраця, лідерство тощо, конфліктність, співпраця. Використання компетенційних моделей може допомогти в оцінці цих аспектів продуктивності.

Метод цілей та ключових результатів (OKR). Цей метод використовується для встановлення та оцінки цілей, які спрямовані на досягнення стратегічних цілей організації. Продуктивність працівника оцінюється на основі його внеску у досягнення цих цілей.

Кожен метод оцінки має свої переваги та обмеження, і вибір методу залежить від контексту та особливостей організації. Потрібно використовувати комбінацію різних методів для отримання більш повної та об'єктивної картини продуктивності працівника.

Зворотний зв'язок у технології управління персоналом Performance Management можна реалізувати різними способами.

Найкращі формати для формування зворотного зв'язку:

-зустріч із членами команди, мета якої – дискусія навколо ефективності кожного співробітника (такі заходи часто проводяться після того, як співробітники пройдуть процес перевірки набутих навичок для визначення рівня ефективності);

-зустрічі один-на-один з тими, хто має низький рівень продуктивності (мета – ухвалити рішення, як чинити далі, встановити цілі, які допоможуть подолати проблему);

-наставництво (ситуація, в якій менеджер стає ментором для працівників і допомагає їм підвищити свою ефективність, продуктивність завдяки індивідуальному супроводу);

-неформальний діалог під час обідньої перерви, за чашкою кави.

Критично, щоб це була цілісна система, ретельно продумана на всіх рівнях організації, зрозумілі процеси та можливість перебудуватися під сучасні обставини. Найкращий варіант - два-три налаштованих на всіх рівнях процеси – від власників бізнесу до спеціалістів на місцях, тому що суть Performance Management полягає в тому, щоб використати інструмент та отримати результат від його використання.

Розвиток у технології управління персоналом Performance Management передбачає професійне навчання і встановлення ефективних цілей для працівників.

Особи, відповідальні за встановлення цілей ефективності для працівників, керівники, які працюють в організації, а саме менеджери, керівники команд

(робочих груп) або директор компанії.

Відділ кадрів також грає істотну роль в оцінюванні працівників, моніторингу виконуваних ними процесів та розвитку професійних якостей. Якщо менеджери і керівники робочих груп найліпше можуть встановлювати цілі, пов'язані з поточною діяльністю співробітника, відділ кадрів може впливати на формування стратегічних цілей управління людськими ресурсами (до прикладу, кількість вихідних днів, які працівник може мати протягом певного періоду) для більш повної картини оцінки відповідного працівника.

До речі, останнім часом багато українських компаній піклуються про мотивацію і ментальне здоров'я своїх співробітників і тому використовуються кращі закордонні практики безлімітних відпусток. Так працівники ІТ-компанії Genesis, EdTech-компанії Laba Group, продуктової ІТ-компанії Readdle, онлайн-інституту Projector, креативної агенції Vanda, компанії Happy Monday та інших можуть йти у відпустку без лімітів та обмежень за умови, що їхню роботу в цей час виконує інший працівник і їхня зона відповідальності закрита.

Розвиток у контексті технології управління персоналом Performance Management включає аналіз даних інтернет-поведінки. Системи можуть аналізувати, як співробітники взаємодіють з навчальним контентом, включаючи, наприклад, які курси вони відвідують, скільки часу вони витрачають на кожному уроці, які завдання вони вирішують тощо. На основі цих даних можуть бути запропоновані більш індивідуалізовані матеріали і завдання.

Варто відстежувати успішність кожного співробітника в різних курсах і надавати рекомендації щодо подальших кроків. Наприклад, якщо співробітник відзначився в певних навчальних модулях, система може рекомендувати подальше навчання в цій області.

Менеджеру потрібно визначати навички та компетенції, які потрібно розвивати серед співробітників. Це може включати аналіз професійних портфоліо, рецензій і результатів оцінювань. Алгоритми машинного навчання можуть аналізувати текстові відгуки, які отримуються від керівників або колег, щоб зрозуміти сильні та слабкі сторони співробітника та рекомендувати специфічні навчальні заходи для поліпшення.

Використовуючи технології рекомендацій, подібні до тих, що використовуються в соціальних мережах та e-commerce, можна пропонувати персоналізовані курси та навчальний контент, які відповідають індивідуальним потребам та цілям співробітників.

Розробка мобільних додатків та платформ для ефективного навчання співробітників може допомогти в їхньому особистому і професійному розвитку. Ці додатки можуть містити різноманітні інструменти, які дають змогу

співробітникам вчитися власним темпом.

Використання цифрових анкет та фідбеку дозволяє співробітникам виражати свої побажання та потреби в навчанні та розвитку. Такі дані можуть бути використані для створення персоналізованих планів.

Загалом, поєднання аналітики даних, машинного навчання, онлайн-платформ для навчання та розвитку компетенцій працівників, а також активної взаємодії зі співробітниками може створити ефективну систему Performance Management, яка враховує індивідуальні потреби та допомагає вдосконалювати навчальні та розвивальні процеси в організації.

Питання для самоконтролю з теми 10:

1. Окресліть сутність та особливості технології управління персоналом Performance Management
2. Назвіть та опишіть складові технології управління персоналом Performance Management
3. Охарактеризуйте рівні ієрархії використання технології Performance Management для моніторингу результативності працівників.
4. Які найбільш важливі принципи технології управління персоналом Performance Management?
5. У чому полягають особливості планування результатів у технології управління персоналом Performance Management?
6. Наведіть приклади використання SMART-принципу у плануванні результатів в системі Performance Management.
7. Які особливості застосування методу РАСТ в системі Performance Management?
8. У чому полягають особливості моніторингу результатів у технології управління персоналом Performance Management?
9. Назвіть особливості оцінки працівника в контексті технології управління персоналом Performance Management.
10. У чому специфіка методу оцінки через різницю між очікуваннями та результатами?
11. Як найбільш поширені кращі формати для формування зворотного зв'язку в технології управління персоналом Performance Management?
12. Охарактеризуйте особливості розвитку у технології управління персоналом Performance Management.
13. Проговоріть які фактори має пропускати і не враховувати метод оцінки персоналу - Performance Review.

Список використаних та рекомендованих для опрацювання джерел до теми 10:

1. Важливість «м'яких» навичок у світі штучного інтелекту. URL: https://www.management.com.ua/be/be573.html#google_vignette
2. Геращенко І.М. Людські ресурси як основний чинник конкурентоспроможності та стратегічного планування підприємства. БІЗНЕСІНФОРМ. 2019. № 11. С. 368-375.
3. Дяків О. П., Островерхов В. М. Управління персоналом : навчально-методичний посібник (видання друге, переробл. і доповнено). – Тернопіль : ТНЕУ, 2018. 288 с.
4. Епоха навичок, інновацій та сильних лідерів: компанія «Делойт» назвала HR-тренди 2023. URL: <https://www2.deloitte.com/ua/uk/pages/press-room/press-release/2023/human-capital-trends-event.html>
5. Жданова Я. Які українські компанії надають безлімітні відпустки й лікарняні. URL: https://happy monday.ua/yaki-ukrayinski-kompaniyi-nadayut-bezlimitni-vidpustky-j-likarnyani?utm_source=telegram&utm_medium=social&utm_campaign=news
6. Козенков Д.Є., Крамаренко А.В., Вишнеvsька М.К., Альошина Т.В. Стратегічне управління персоналом промислового підприємства : монографія. Дніпро : Поліграфцентр «Формат», 2022. 116 с.
7. Методичні рекомендації до вивчення дисципліни «Управління персоналом» для здобувачів спеціальності 051 – «Економіка», перший (бакалаврський) рівень вищої освіти, освітньо-професійна програма «Економіка» / [уклад. І. М. Сочинська-Сибірцева] ; М-во освіти і науки України, Центральноукраїн. нац. техн. ун-т. – Кропивницький : ЦНТУ, 2021. – 82 с.
8. Миронова, О., Мазоренко, О. (2023). Організаційна культура як фактор мотивації персоналу в умовах військового стану. Економіка та суспільство, (52). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-6>
9. Мінцберг Генрі. Анатомія менеджменту. Ефективний спосіб керувати компанією. /пер. з англ. Роман Корнута. – К. Наш формат, 2018. – 400 с.
10. Мотиваційні механізми розвитку економіки на етапі євроінтеграції: кол. моногр. / [М. В. Семикіна, С. Д. Лучик, Л. Д. Запирченко та ін.]; М-во освіти і науки України, Центральноукраїн. нац. техн. ун-т. – Кропивницький: РВЛ ЦНТУ, 2022. – 282 с.
11. Мутерко, Г. (2022). Інноваційні технології формування персоналу на промисловому підприємстві. Економіка та суспільство, (46). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-46-2>
12. Левченко О.М., Немченко Т.А. Соціальний розвиток трудового потенціалу в умовах інноваційних трансформацій: [монографія],

Кропивницький: Ексклюзив-Систем, 2021. 272 с.

13. Оцінювання персоналу : Навч. посіб. / С. О. Цимбалюк, О. М. Білик. – К.: КНЕУ, 2021. - 311с.

14. Псуй, М., Андрухів, І., & Рудюк, Я. (2023). Вплив цифровізації на формування конкурентноспроможного персоналу підприємств за кризових умов. Економіка та суспільство, (51). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-51-22>

15. Професійний розвиток персоналу підприємств в системі мотиваційного менеджменту : кол. моногр. / [М. В. Семикіна, С. В. Дудко, А. А. Орлова та ін.] ; М-во освіти і науки України, Центральноукраїн. нац. техн. ун-т. – Кропивницький : КОД, 2021. – 442 с.

16. Сила HR. Як досягати цілей бізнесу / уклад. О. Шахова, В. Самойлова. – Х. : Віват, 2022. – 400 с.

17. Сучасні тренди економічного розвитку: Досвід ЄС та практика України: підручник / за ред. Л. Г. Мельника. Суми: ПФ «Видавництво «Університетська книга»», 2021. 432 с.

18. Управління персоналом : підручник. О. М. Шубалий, Н. Т. Рудь, А. І. Гордійчук, І. В. Шубала, М. І. Дзямулич, О. В. Потьомкіна, О. В. Середа; за заг. ред. О. М. Шубалого. Луцьк : ІВВ Луцького НТУ, 2018. 404 с.

19. Черненко Н.І. Штучний інтелект в управлінні персоналом. Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка. 2022. Вип. 12. С. 76–83. DOI: <https://doi.org/10.32851/2708-0366/2022.12.11>

20. Фогт Браян Джефрі. Tiny Habits. Крихітні звички, які змінюють життя. Видавництво: «Book Chef», - 2021.

21. Andriushchenko, K., Khaletska, A., Ushenko, N., Zholnerchyk, H., Ivanets, I., Petrychuk, S., & Uliganets, S. (2021). Education process digitalization and its impact on human capital of an enterprise.

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

23. David Ulrich. Four HR Roles URL: <https://hrmhandbook.com/hro/model/dave-ulrich-four-roles/>

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

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

26. 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

27. Forson, J.A., Ofosu-Dwamena, E., Opoku, R.A. et al. (2021). Employee

motivation and job performance: a study of basic school teachers in Ghana. *Futur Bus J* 7, 30. DOI: <https://doi.org/10.1186/s43093-021-00077-6>

28. HR-менеджмент: навч. посіб. / І. М. Сочинська-Сибірцева, А. О. Доренська, Т. В. Тушевська. – Кропивницький : ЦНТУ, 2022. – 278 с.

29. Ievgeniia, Mishchuk, Riabykina Yekateryna, Ushenko Natalya, Namova Oksana, Tkachenko Sergii, and Yastremska Natalia. 2022. “Intellectual Capital as a Factor Forming Economic Security of Enterprises in Society 5.0.” *WSEAS TRANSACTIONS ON BUSINESS AND ECONOMICS* 19:269–77. doi: 10.37394/23207.2022.19.25.

30. Levchenko O., Tkachuk O., Tsarenko I. Strategic priorities of innovative development of Ukraine in the context of the global world tendencies. Development of the innovative environmental and economic system in Ukraine: collective monograph / ed. V. Khudolei, T. Ponomarenko. Prague, 2019. P. 8-21.

31. Lutay L. Adult Education Reform in Ukraine: Challenges and Prospects / Lutay L., Tiulenev S. // Professional competencies and educational innovations in the knowledge economy: collective monograph / Editors Lyubomira Popova, Mariana Petrova. Veliko Tarnovo, Bulgaria: Publishing House ACCESS PRESS, 2020. PP. 364-376.

32. Lutay L. MANAGEMENT OF TRANSFORMING SOCIAL PROJECTS AS THE BASIS OF SOCIAL SECURITY / Lutay Larisa, Baranets Igor // «Security management of the 21st century: national and geopolitical aspects»: collective monograph (за заг. редак. Маркіна І., Аранчий В., Сафонов Ю.), видавництво Неморос, Чеська республіка, 2020. С. 274-281.

33. Viunyk O., Levchenko A., Kirichenko O., Netesa V. The Directions of Human Resources Competitiveness Growth: New Technology for Threats and Opportunities. *ENECO PROCEEDINGS OF ENERGY ECONOMIC RESEARCH CENTER*. 2020. Vol. 4. Issue 4. P. 18-20.

Кейси з часних HR-практик

Кейс містить освітні матеріали щодо оцінки персоналу методом Performance Review: детальний опис суті, приклади, переваги та недоліки його використання, практичне застосування та поєднання з іншими методами. Ознайомлення дозволить підвищити обізнаність в темі оцінки персоналу методом Performance Review.



ТЕМА 11: ТЕХНОЛОГІЯ ASSESSMENT CENTER ТА ЇЇ ЗАСТОСУВАННЯ В ОЦІНЦІ ДІЯЛЬНОСТІ ПРАЦІВНИКІВ

11.1. Особливості та переваги технології управління персоналом Assessment Center

11.2. Вимірювання потенціалу персоналу до розвитку компетенцій в технології Assessment Center

11.3. Складання звіту про результати оцінювання персоналу в технології Assessment Center

11.1. Особливості та переваги технології управління персоналом Assessment Center

Assessment Center (AC) або центр оцінки є одним із методів комплексної оцінки персоналу, побудований на застосуванні взаємодоповнюючих методик, націлений на оцінку якостей працівників, їх психологічних особливостей, відповідності вимогам конкретної посади або ролі в організації, а також розкриття потенційних професійних можливостей. На сьогодні Assessment Center вважається одним з найбільш точних і доступних методів оцінки компетенцій працівників. По суті, це метод оцінювання компетенцій та навичок працівників, який включає в себе широкий спектр завдань та ситуацій, що моделюють реальні умови роботи. В цьому методі подібний до бізнес-тренінгу: учасникам пропонуються ділові ігри та проблемні завдання, але їх мета – не розвинути навички та вміння, а надати рівні для всіх можливості показати компетенції в імітованих бізнес-ситуаціях.

Основні етапи та складові технології Assessment Center включають наступне (рис. 11.1).

На етапі розробки сценаріїв та бізнес-завдань розробляються завдання та сценарії, які вимагають від учасників продемонструвати свої навички та рішення в різних контекстах, йому надається загальна інформація про технологію Assessment Center, її мету, формат та правила. Працівники також знайомляться з оцінювальною командою та отримують вказівки щодо того, які завдання вони мають виконувати.

Учасникам оцінювання пропонуються до виконання індивідуальні завдання або тести, щоб оцінити їхні знання, вміння та навички. Ці завдання включають письмові тести, аналітичні завдання, вирішення ситуаційних проблем.

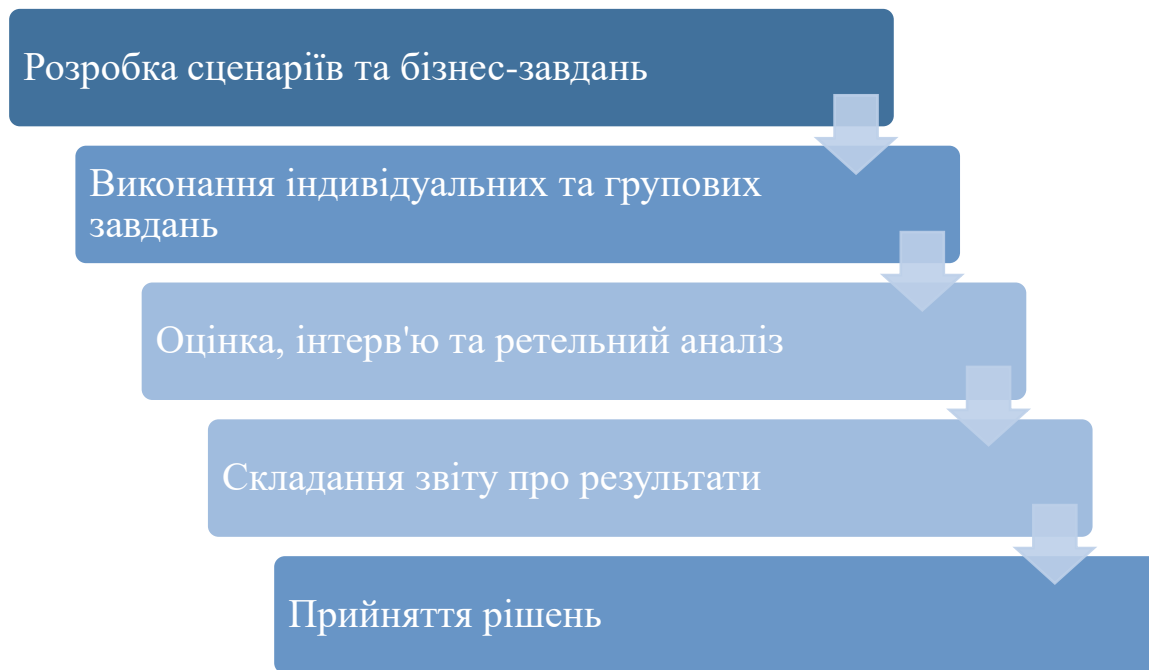


Рис. 11.1. Етапи проведення оцінки працівника за технологією ASSESSMENT CENTER

Працівники також беруть участь у групових дискусіях, де вони взаємодіють з іншими співробітниками. Ці завдання дозволяють оцінити комунікаційні навички, вміння вести переговори, домовлятися, переконувати, лідерські компетенції, здатність до роботи в команді. Працівникам можна також запропонувати «приміряти» на себе роль менеджера або лідера команди. Такий підхід дозволяє оцінити навички вміння створювати союзи та домовленості, приймати рішень, управління конфліктами, навички модерації обговорень або пошуку рішення проблем.

Фахівці оцінюють працівників за певними компетенціями, відзначаючи особливості їх поведінки та взаємодії з іншими учасниками в різних ситуаціях. Після цього проводиться детальний аналіз результатів, щоб отримати базу для ухвалення рішень. Співробітники можуть пройти інтерв'ю з командою оцінювачів або окремими співробітниками організації. Це дозволяє додатково оцінити їхні мотивацію, позитивне мислення, цінності, вміння виявляти дружелюбність, практичний досвід та підходи до роботи.

Після завершення попередніх етапів АС, команда HR-оцінювачів складає звіт та повідомляє результати учасникам оцінювання стосовно їх сильних та слабких сторін на підставі отриманих оцінок.

Відштовхуючись від оцінок, отриманих в процесі технології Assessment Center, організація може приймати рішення щодо прийняття нових співробітників, розподілу обов'язків в межах команди, розвитку кар'єри тощо.

Переваги застосування Assessment Center включають реалістичне оцінювання, об'єктивність та мультиперспективність, оскільки оцінюються різні аспекти поведінки учасників, що дозволяє отримати більш повне уявлення про компетенції, особистісні та професійні якості працівника.

Незважаючи на багато позитивних аспектів, Assessment Center також має свої недоліки: високі витрати на організацію проведення, можливість впливу оцінювачів на результати, несумісність з усіма видами посад тощо. Однак з правильною підготовкою та ретельним плануванням, він може бути цінним інструментом для відбору та розвитку працівників.

Основні цілі проведення оцінювання працівників за технологією Assessment Center полягають у наступному:

1. Оцінка компетентностей. Assessment Center дозволяє з'ясувати, наскільки працівники володіють необхідними компетентностями для виконання певної ролі чи конкретного завдань.

2. Виявлення потенціалу. Технологія дозволяє виявити потенційні здібності та лідерські якості працівників, що можуть бути помітними для їхньої подальшої кар'єри в організації.

3. Оцінка культурної відповідності. Технологія АС дозволяє перевірити, наскільки співробітники відповідають корпоративній культурі та цінностям, що проголошені в організації. Це підвищує лояльність співробітників до нововведень і організаційних змін, тому корпоративна культура істотна для організації.

4. Прогнозування успішності. Технологія Assessment Center може надати організації розуміння того, як добре співробітники можуть справлятися з реальними бізнес-ситуаціями.

5. Оцінка соціальних та комунікативних навичок. Assessment Center може виявити вміння розуміти невербальні сигнали, навички самопрезентації, вміння говорити перед аудиторією, тобто якість взаємодії кандидата з колегами, керівництвом та іншими учасниками команди.

6. Вдосконалення розвитку. На підставі результатів Assessment Center може бути розроблено індивідуальні плани розвитку для співробітників, які допоможуть їм розвивати потрібні навички та компетентності.

11.2. Вимірювання потенціалу персоналу до розвитку компетенцій в технології ASSESSMENT CENTER

Вимірювання потенціалу працівника до розвитку компетенцій у технології ASSESSMENT CENTER можна реалізувати за певним алгоритмом дій (рис. 11.2).

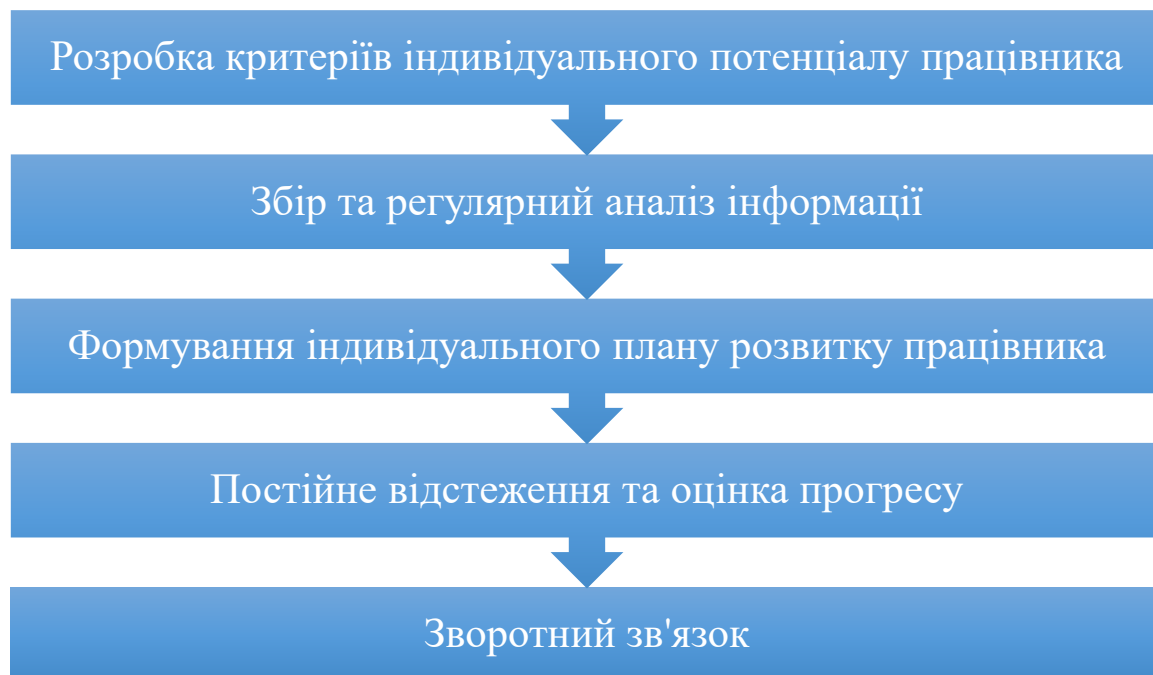


Рис. 11.2. Послідовність дій при вимірюванні потенціалу працівника до розвитку компетенцій у технології ASSESSMENT CENTER

Розробка критеріїв індивідуального потенціалу має передбачати набір конкретних компетенцій, навичок та якостей, необхідних для розвитку в організації або на конкретній посаді. Потрібно також сформувані конкретні та вимірювані критерії, за якими буде оцінюватися потенціал працівника.

Для збору інформації про працівника слід використовувати різні методи: оцінювати наявні навички і компетенції працівника відповідно до встановлених критеріїв; вимірювати результати роботи працівника, його досягнення, ефективність та командний внесок; самооцінка або саморефлексія співробітника, тобто самостійна робота працівника, його роздуми про рівень своїх навичок, бажання до саморозвитку, прогрес або регрес роботи в організації за останні 6 місяців (зазвичай працівники мають 2 тижні на таку роботу та заповнення шаблону); думка колег і керівництва про потенціал працівника.

Регулярний аналіз інформації полягає в тому, що отримані дані порівнюються із встановленими критеріями та визначаються сильні й слабкі сторони працівника щодо потенціалу розвитку компетенцій.

До етапу формування індивідуального плану розвитку працівника потрібно зустріч на трьох, до якої слід запросити працівника, його безпосереднього керівника та HR-менеджера (або керівника організації). Тривалість такої зустрічі має бути не менше 30 хвилин.

Мета такої зустрічі – запропонувати працівнику розповісти про свої результати та досягнення, професійні компетенції, прагнення розвиватися які він бачить шляхи свого навчання, розвитку, горизонтального і/або вертикального зростання в організації, чи задоволений він умовами роботи, що хотілося б змінити.

Далі, безпосередній керівник дає відгук про роботу працівника: компетенції, сильні сторони, результати роботи за минулі пів року, бачення майбутньої траєкторії розвитку працівника в організації та висловлює подяку за роботу. HR-менеджер дає відгук співробітнику та приймає відгук від нього. Вкрай важливо, щоби протягом такої зустрічі панувала доброзичлива атмосфера, і вона була максимально корисною. Для цього HR-менеджер задає працівнику та його керівнику питання, які допоможуть працівнику краще розкрити свій потенціал, побачити, як він сам розуміє свій розвиток в організації далі, як планує працювати наступні пів року-рік стосовно свого зростання; керівнику – дати розвиваючий (а не критичний) відгук працівника та власне бачення шляху його розвитку.

Індивідуальний план розвитку працівника повинен включати конкретні цілі, завдання та ресурси, необхідні для розвитку чи посилення компетенцій. План має передбачати внутрішнє наставництво з боку досвідченого співробітника або серію коуч-сесій, внутрішні та зовнішні формати навчання. Найліпше, якщо працівник сам ініціюватиме та обиратиме для себе необхідні семінари, тренінги, програми навчання.

Постійне відстеження та оцінка прогресу має включати домовленість про проміжний контроль результатів працівника протягом цих 6 місяців з метою фіксації динаміки та ефективності складеного плану своєчасного додавання необхідних коректив. Проведення перевірок варто планувати один раз на місяць, поки нова процедура закріплюється в системі організації. HR-менеджер має завжди тримати руку на пульсі і мати інформацію про динаміку розвитку працівника.

Зворотний зв'язок має бути конструктивним і передбачати можливість для обговорення результатів. Потрібно звіряти сформований індивідуальний план розвитку зі стратегією організації, яка, як живий інструмент, може

змінюватися протягом року. І тоді організації можуть знадобитися інакші компетенції, які раніше не були явними, або ж фокус може зміститися.

Важливо мати на увазі, що у технології Assessment Center оцінка потенціалу працівника має бути об'єктивною та справедливою, а також ураховувати можливості для саморозвитку працівника. Використання такого підходу забезпечить організації ефективний розвиток компетенцій персоналу та сприятиме їхньому кар'єрному зростанню.

Для оцінки навичок організація може використовувати спосіб вивчення поведінки людини в несхожих ситуаціях – під час взаємодії з іншими працівниками, глядачами та інформацією. Зазвичай для працівника створюються ситуації, максимально близькі до правдивих, з точки зору проблеми, яку необхідно вирішити, але при цьому ті, що відрізняються за контекстом від вже відомих. Поведінка працівника оцінюється структуровано, відповідно до задалегідь визначених компетенцій та поведінкових індикаторів.

Для виміру потенціалу до розвитку компетенцій корисно використовувати опитувальники й тести здібностей. У матриці «потенціал/результат» можна визначити чотири базові позиції, в яких можуть перебувати навички працівника (квадранти матриці): «сильні сторони», «зона розвитку», «ризикова зона», «тиск обставин» (рис. 11.3).



Рис. 11.3. Матриця «потенціал людини – результат»

Використання психометрики у технології Assessment Center дає можливість оцінити нахили людини розвивати навичку, отже показує, наскільки просто чи складно буде визначеному працівнику посилювати ті

компетенції, які в ході оцінювання підсвітилися слабо. І протягом якого терміну можна очікувати позитивний результат. Якщо працівник демонструє навичку на високому рівні та паралельно має потужний потенціал до її розвитку, то це є сильна сторона такого працівника. Сильні сторони - це фундамент, їх необхідно розвивати та капіталізувати.

Якщо навичка поки що сформована на не досить високому рівні, але при цьому працівник має потенціал, тоді маємо справу із «зоною розвитку» – це ті компетенції, в які потрібно інвестувати час і ресурси, і результат стане очевидним через 1-2 роки.

Якщо ж наявні низькі оцінки потенціалу і навички, то ця компетенція є у особи є обмеженою, – тобто тією «зоною ризику», розвивати яку дуже складно, або недоцільно.

І остання ситуація – коли після проведення оцінки очевидно, що навичка розвинена на високому рівні, але при цьому потенціал особи до розвитку цієї компетенції є низьким. Ясно, що свою роботу за таких обставин людина виконує тому, що мусить і зобов'язана, а не тому що отримує від роботи задоволення. Ця інформація дає змогу виявити зони уваги і засвідчити, як особа може поводитися в нестандартній ситуації, в умовах значної психічної напруги.

Результати, отримані в ході проведення психометрики у технології Assessment Center не означають, що у випадку виявлення «обмежень» або «зон ризику», працівник не відповідає посаді і не може виконувати своїх функцій. Але такий підхід дає змогу відокремити зони розвитку від обмежень.

Якщо саме та компетенція, яка потрібна для найкращого виконання обов'язків на певній позиції, є зоною розвитку, необхідно зрозуміти: чи є сенс чекати, щоб її розблокувати. Якщо існує обмеження, то потрібно вирішити, за рахунок чого чи кого організація буде покривати таку особливість людини.

Якщо розмірковувати про зони ризику, то ясно, що це не сильна сторона людини і розраховувати на її стійкий прояв не варто. Тому з'ясування зон росту, обмежень та зон ризику не є фактором, що відторгає працівника, а лише прогнозує реальні очікування від особи й дає HR-менеджеру можливість обґрунтовано приймати рішення.

11.3. Складання звіту про результати оцінювання персоналу в технології ASSESSMENT CENTER

Підготовка висновків і рекомендацій за результатами оцінювання з використанням технології Assessment Center є логічним завершенням процедури оцінювання, вона передбачає декілька етапів (рис. 11.4).

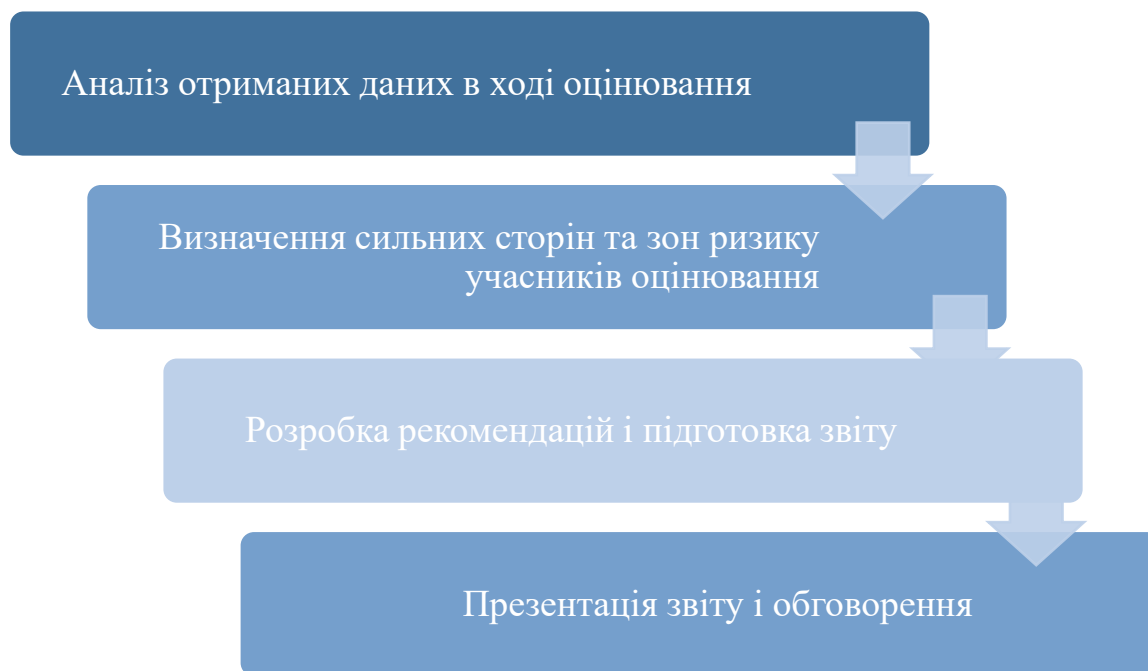


Рис. 11.4. Етапи складання звіту про проведену оцінку працівника за технологією Assessment Center

Аналіз, отриманих в ході оцінювання працівника, даних передбачає вивчення інформації, накопиченої під час вправ і спостережень. Вона включає в себе оцінку різних компетенцій і навичок працівника. Так, для оцінки комунікативних навичок, здатності вирішувати конфлікти працівнику можна запропонувати виконання певної ролі, в такому разі під час роботи над груповим проєктом можна зрозуміти, наскільки успішно працівник може налагоджувати комунікацію з іншими.

Визначення сильних сторін, зон росту та зон ризику учасників оцінювання (лідерські якості, комунікативні навички, адаптація до різних невідомих ситуацій) переходить у порівняння результатів учасників між собою і заздалегідь встановлених критеріїв оцінки. Це може бути також ранжування кандидатів за певними категоріями або компетенціями. На підставі аналізу результатів оцінювання готуються висновки для кожного учасника оцінювання, де зазначається, наскільки кожен учасник відповідає встановленим вимогам і чи рекомендується розвиток його компетенцій і яких конкретно.

Розробка рекомендацій і підготовка офіційного звіту включає поради щодо подальшого навчання, розвитку навичок або відповідність конкретній посаді кожного конкретного учасника оцінювання.

Презентація звіту і обговорення передбачає оприлюднення результатів клієнтській організації, яка замовила оцінювання Assessment Center. Під час цього етапу обговорюються подальші кроки щодо найму, розвитку або звільнення працівників. Учасникам оцінювання надається можливість

обговорити свої результати і рекомендації, щоб забезпечити зрозумілість і відкритий обмін інформацією. Слід зауважити, що дуже важливо дотримуватися процедур конфіденційності та етичних стандартів під час підготовки і демонстрування результатів.

Узагальнений аналітичний звіт, складений за наслідками оцінювання Assessment Center має певну структуру. В ньому має бути вказана дата проведення оцінювання, назва організації (якщо оцінювання проводиться на замовлення), назва посади, кількість учасників, які брали участь в оцінюванні Assessment Center. До речі, професійні організації, як здійснюють оцінювання працівників на замовлення організацій, мають окремі переваги: неупередженість в оцінюванні, професіоналізм, досвід проведення опитувань працівників, готову бібліотеку компетенцій, використання передових методів, дотримання конфіденційності, тощо. Приклад складання звіту наведено в табл. 11.1.

В ході оцінювання кожен кандидат отримує загальний бал за кожним з критеріїв. Бали визначаються на основі спостережень спеціалістів Assessment Center, а також відгуків співробітників, які беруть участь в інтерв'ю з кандидатами. Звіт є результатом Assessment Center і підготовлений з метою надання замовнику об'єктивної інформації для ухвалення рішення щодо вибору найкращого кандидата для посади. Завершується звіт підписом спеціаліста (спеціалістів), які проводили оцінювання.

Серед управлінських (лідерських) компетенцій за технологією Assessment Center найчастіше оцінюють комунікаційні навички міжособистісні відносини, лідерські якості, вміння планувати та організовувати роботу підлеглих, стратегічне мислення, здатність до прийняття рішень, уміння виявляти потенціал співробітників, готовність до інновацій, здатність до співпраці та командної роботи.

Лідер має бути спроможним чітко та ефективно висловлювати свої думки, слухати інших, спілкуватися на різних рівнях та в нестандартних ситуаціях, будувати позитивні та продуктивні відносини зі співробітниками, розуміти їхні потреби та мотивацію, вирішувати конфлікти. До кола лідерських компетенцій входить уміння вести та надихати команду, встановлювати цілі, розробляти стратегії, розподіляти завдання та координувати роботу, здатність ефективно планувати роботу, ресурси та час, організовувати завдання та процеси.

Приклад звіту про проведення оцінки працівників за технологією
ASSESSMENT CENTER

22.08.2023 р.

ТОВ «Агро-Енергія»

Посада: «менеджер комунікаційних проєктів»

Кількість учасників оцінювання: троє

Структурний елемент звіту	Характеристика
Мета оцінювання	Визначення кандидатів, які найкраще відповідають вимогам посади «менеджер комунікаційних проєктів», включаючи їхні навички, здібності та потенціал для подальшого розвитку у ТОВ «Агро-Енергія»
Методологія	Оцінка кандидатів була проведена за допомогою завдань та сценаріїв, які були розроблені спеціально для оцінювання ключових компетенцій, які необхідні для успішної роботи на посаді менеджера комунікаційних проєктів
Етапи методології	Групове обговорення та вирішення завдань Рольові ігри та симуляції реальних ситуацій, пов'язаних із посадою. Оцінка комунікативних навичок через спілкування з іншими учасниками Індивідуальні завдання для тестування аналітичних та технічних навичок
Результати оцінки	Після завершення Assessment Center кожен учасник був оцінений за кількома критеріями, включаючи: -лідерські навички -комунікативні здібності -аналітичні здібності -спроможність працювати в команді -рішучість та вміння приймати рішення в умовах тиску -адаптивність та гнучкість
	Рекомендації:
Бондаренко Катерина	Рекомендована для посади «менеджер комунікаційних проєктів». Вона проявила високий рівень лідерських навичок, комунікативності та здатності працювати в команді.
Кравченко Олександр	Може бути розглянутий для посади «менеджер комунікаційних проєктів» за умови проведення додаткової співбесіди. Він показав потенціал для розвитку, але може потребувати додаткового навчання та підтримки.
Швець	Кандидатура не рекомендується для розгляду на посаду «менеджер комунікаційних проєктів». Вона не відповіла на очікувані стандарти компетенцій для даної посади.

Тетяна

Талант лідера аналізувати інформацію, оцінювати альтернативи та приймати обґрунтовані рішення в умовах невизначеності, хист бачити довгострокову перспективу, аналізувати тренди та зміни на ринку, розробляти стратегії є запорукою досягнення успіху організації. Уміння розблокувати потенціал співробітників, забезпечити їм можливості для зростання, навчання та розвитку, ставити перед собою високі стандарти, постійно навчатися, адаптуватися до нових умов ведення бізнесу та вдосконалювати свої навички – важливі компетенції сучасного керівника.

Готовність впроваджувати нові ідеї, технології та підходи для вдосконалення робочих процесів та досягнення кращих результатів, ефективно працювати разом з іншими, спільно досягати цілей та долати виклики – невід’ємні якості успішного лідера, необхідні для досягнення найкращих результатів у веденні команди та досягненні стратегічних цілей.

Питання для самоконтролю з теми 11:

1. Дайте визначення технології Assessment Center.
2. Наведіть основні цілі використання технології Assessment Center.
3. Дайте характеристику зискам, які отримують організація і працівник від проведення Assessment Center.
4. Які недоліки має технологія Assessment Center?
5. Які особливості вимірювання потенціалу персоналу до розвитку компетенцій в технології Assessment Center?
6. Дайте характеристику матриці «потенціал людини – результат».
7. Що означає «зона розвитку» працівника у матриці «потенціал людини – результат»?
8. Які можливості дає використання психометрики у технології Assessment Center?
9. Наведіть приклади звітів, які готуються за результатами оцінювання з використанням технології Assessment Center.
10. Розкрийте структуру і зміст індивідуального висновку, що складається за результатами оцінювання у технології Assessment Center.
11. Наведіть приклад структури та особливостей підготовки узагальненого аналітичного звіту.
12. Які управлінські (лідерські) компетенцій за технологією Assessment Center можна оцінити?

Список використаних та рекомендованих для опрацювання джерел до теми 11:

1. Дяків О. П., Островерхов В. М. Управління персоналом : навчально-методичний посібник (видання друге, переробл. і доповнено). – Тернопіль : ТНЕУ, 2018. 288 с.

2. Епоха навичок, інновацій та сильних лідерів: компанія «Делойт» назвала HR-тренди 2023. URL: <https://www2.deloitte.com/ua/uk/pages/press-room/press-release/2023/human-capital-trends-event.html>

3. Заярнюк О.В. Конкурентоспроможність і ключові компетенції персоналу в умовах цифровізації: матеріали III Міжнар. наук.-практ. конф. «Конкурентоспроможна модель інноваційного розвитку економіки України», 14 квіт. 2020 р., м. Кропивницький. С. 282–284. URL:<http://dspace.kntu.kr.ua/jspui/bitstream/123456789/9782/1/Proceedings-3thISPC-2020282-284.pdf> (дата звернення 01.09.2023 р.).

4. Методичні рекомендації до вивчення дисципліни «Управління персоналом» для здобувачів спеціальності 051 – «Економіка», перший (бакалаврський) рівень вищої освіти, освітньо-професійна програма «Економіка» / [уклад. І. М. Сочинська-Сибірцева] ; М-во освіти і науки України, Центральноукраїн. нац. техн. ун-т. – Кропивницький : ЦНТУ, 2021. – 82 с.

5. Мотиваційні механізми розвитку економіки на етапі євроінтеграції: кол. моногр. / [М. В. Семикіна, С. Д. Лучик, Л. Д. Запірченко та ін.]; М-во освіти і науки України, Центральноукраїн. нац. техн. ун-т. – Кропивницький: РВЛ ЦНТУ, 2022. – 282 с.

6. Носік О.А. (2017). Впровадження асесмент-центрів як чинник ефективного розвитку служб управління персоналом державних органів. Аспекти публічного управління, 5(8-9), 47-55.

7. Оцінювання персоналу : Навч. посіб. / С. О. Цимбалюк, О. М. Білик. – К.: КНЕУ, 2021. - 311с.

8. Професійний розвиток персоналу підприємств в системі мотиваційного менеджменту : кол. моногр. / [М. В. Семикіна, С. В. Дудко, А. А. Орлова та ін.] ; М-во освіти і науки України, Центральноукраїн. нац. техн. ун-т. – Кропивницький : КОД, 2021. – 442 с.

9. Сила HR. Як досягати цілей бізнесу / уклад. О. Шахова, В. Самойлова. – Х. : Віват, 2022. – 400 с.

10. Управління персоналом : підручник. О. М. Шубалий, Н. Т. Рудь, А. І. Гордійчук, І. В. Шубала, М. І. Дзямучич, О. В. Потьомкіна, О. В. Середа; за заг. ред. О. М. Шубалого. Луцьк : ІВВ Луцького НТУ, 2018. 404 с.

11. Andriushchenko, K., Khaletska, A., Ushenko, N., Zholnerchyk, H., Ivanets,

I., Petrychuk, S., & Uliganets, S. (2021). Education process digitalization and its impact on human capital of an enterprise.

12. Assessment center як інструмент фінального вибору кандидата. ULR: <https://hurma.work/blog/08-2021-assessment-center-yak-instrument-finalnogo-vyboru-kandydata/>

13. Global Human Capital Trends 2021 // Deloitte Insights: [Website]. 2021. URL: <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/human-capital-trends.html>

14. HR-менеджмент: навч. посіб. / І. М. Сочинська-Сибірцева, А. О. Доренська, Т. В. Тушевська. – Кропивницький : ЦНТУ, 2022. – 278 с.

15. Levchenko O., Tkachuk O., Tsarenko I. Strategic priorities of innovative development of Ukraine in the context of the global world tendencies. Development of the innovative environmental and economic system in Ukraine: collective monograph / ed. V. Khudolei, T. Ponomarenko. Prague, 2019. P. 8-21.

16. Lutay L. Adult Education Reform in Ukraine: Challenges and Prospects / Lutay L., Tiulenev S. // Professional competencies and educational innovations in the knowledge economy: collective monograph / Editors Lyubomira Popova, Mariana Petrova. Veliko Tarnovo, Bulgaria: Publishing House ACCESS PRESS, 2020. PP. 364-376.

17. Lutay L. MANAGEMENT OF TRANSFORMING SOCIAL PROJECTS AS THE BASIS OF SOCIAL SECURITY / Lutay Larisa, Baranets Igor // «Security management of the 21st century: national and geopolitical aspects»: collective monograph (за заг. редак. Маркина І., Аранчий В., Сафонов Ю.), видавництво Неморос, Чеська республіка, 2020. С. 274-281.

18. Viunyk O., Levchenko A., Kirichenko O., Netesa V. The Directions of Human Resources Competitiveness Growth: New Technology for Threats and Opportunities. ENECO PROCEEDINGS OF ENERGY ECONOMIC RESEARCH CENTER. 2020. Vol. 4. Issue 4. P. 18-20.

Кейси з часних HR-практик

Кейс містить додатковий матеріал щодо оцінювання Assessment Center для детального ознайомлення. Надана інформація в легкій і доступній формі пояснює в яких випадках Центр оцінки може бути необхідним і корисним при наймі персоналу.



ТЕМА 12: ТЕХНОЛОГІЯ ОЦІНЮВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПРАЦІВНИКІВ ЗА МЕТОДОМ НАУ GROUP

12.1. Сутність та особливості оцінювання діяльності працівників за методом Hay Group

12.2. Передумови, переваги та недоліки запровадження технології оцінювання діяльності працівників за методом Hay Group

12.3. Впровадження грейдуння за методом Hay Group

12.1. Сутність та особливості оцінювання діяльності працівників за методом Hay Group

У фокусі уваги сучасних організацій постійно перебуває питання пошуку такого зручного методу оплати праці, який би не лише враховував обопільні інтереси роботодавця і працівника, але й давав змогу з'ясувати відносну цінність наявних посад з погляду стратегії організації. Однією з сучасних, ефективних та поширених світових практик оплати праці, є система грейдів (від англійського: grade (іменник) – оцінка, сорт, клас, ранг, якість).

Згадана система оплати праці персоналу і оцінки посад була розроблена засновником Глобального науково-дослідного центру реалізації стратегій «Hay Group» Едвардом Н. Хеєм в середині ХХ ст. Взагалі, метод Hay Group – це система оцінки робочих місць і встановлення заробітної плати.

Варто підкреслити, що Hay Group сьогодні проводить численні дослідження з важливих бізнес-тем, зокрема: злиття та поглинання, роль корпоративного центру, стратегічне управління ефективністю та трансформація культури. Едвард Н. Хей є фундатором багатьох магістральних методів управління персоналом і організаціями. На переконання Hay Group, «основою успіху сьогодні є гарантія того, що співробітники правильно вмотивовані, отримують гідну винагороду і розуміють свій внесок і роль, яку вони відіграють у бізнес-стратегії».

Взагалі, забезпечення справедливості в оплаті праці співробітників – це ключовий принцип, який дає змогу оцінити, чи є компенсаційна стратегія організації, справді, неупередженою та справедливою. Це суттєво, оскільки дозволяє побачити упередженість, свідому чи не свідому, яка іноді трапляється в процесі призначення заробітної плати працівникам. За умов, якщо організація справедливо винагороджує своїх працівників на базі результатів їхньої роботи, вона може розрахувати на успішне залучення та втримання талановитих співробітників.

Цей показник складно виміряти кількісно, і універсальної формули не існує. Тут, передовсім, потрібно провести аудит усіх зарплат, щоб упевнитися в тому, що працівники на рівноцінних посадах отримують справедливу компенсацію, попри відмінності в статі чи віці.

Оцінка роботи за методом Hay Group базується на декількох принципах, які враховуються при визначенні рівня внеску працівника в організацію (рис. 12.1).

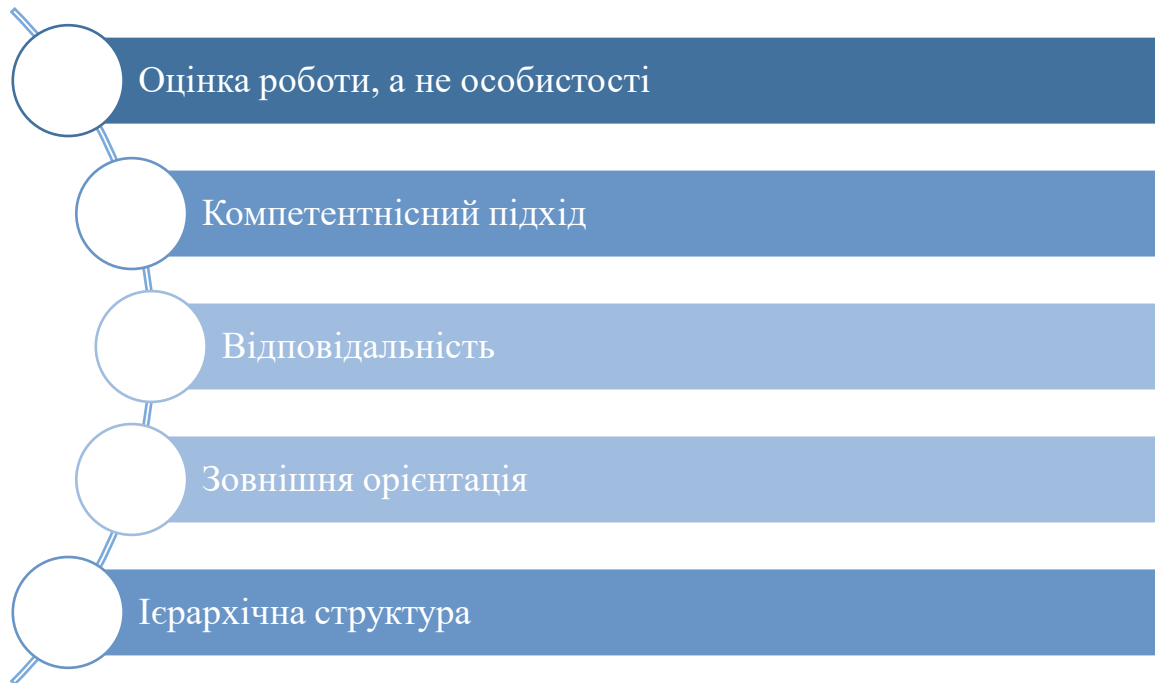


Рис. 12.1. Принципи застосування методу Hay Group

Метод Hay Group фокусується на оцінці роботи, яку працівник виконує, а не на особистості працівника. Він орієнтований на вимірювання рівня складності, відповідальності та вимог до роботи.

Зазначений метод використовує компетентнісний підхід до оцінки роботи. Він визначає ключові компетенції, необхідні для успішного виконання роботи, і оцінює, наскільки працівник володіє цими компетенціями. Він також враховує рівень відповідальності, пов'язаної з роботою. Чим вищий рівень відповідальності, тим, відповідно, вищий рівень оцінки роботи.

Метод базується на зовнішній орієнтації, тобто на порівнянні роботи працівника з роботою в інших організаціях або на ринку праці. Оцінка роботи проводиться на основі стандартів, що склалися на ринку. Крім того, метод Hay Group використовує ієрархічну структуру оцінки роботи, де різним рівням роботи присвоюються відповідні оцінки.

Ці принципи дають можливість забезпечити об'єктивність і послідовність в оцінці роботи працівників за методом Hay Group.

Варто звернути окрему вагу на принцип зовнішньої орієнтації в методі Hay Group. По-перше, зовнішня орієнтація дозволяє забезпечити об'єктивність в оцінці роботи працівників та сприяє справедливому визначенню рівня роботи. Оцінка роботи з урахуванням зовнішнього контексту ринку дозволяє організації мати інформацію про те, як її робота порівнюється з подібними видами робіт в інших компаніях, що дозволяє встановлювати конкурентоспроможні розміри заробітної плати та проводити відповідну політику компенсації. Зовнішня орієнтація надає можливість використовувати бенчмаркінг, тобто порівняння з найкращими практиками та стандартами передових організацій. Це дозволяє виявити сильні та слабкі сторони власної роботи і залучити найкращі практики для поліпшення продуктивності та результативності. До того ж, працівники бачать, як їхні досягнення порівнюються з роботою в інших організаціях, що може підвищити їхню мотивацію та прагнення до кращих результатів. Розуміння того, які рейтингові сходинки займає організація у порівнянні з іншими, дозволяє визначити потреби в навичках та компетенціях, які необхідні для забезпечення конкурентоспроможності та розвитку.

12.2. Передумови, переваги та недоліки запровадження технології оцінювання діяльності працівників за методом Hay Group

Передумовами запровадження методу Hay Group можуть бути різні потреби організації і мети, яку вона прагне досягти. Основні передумови можуть бути наступні (рис. 12.2).

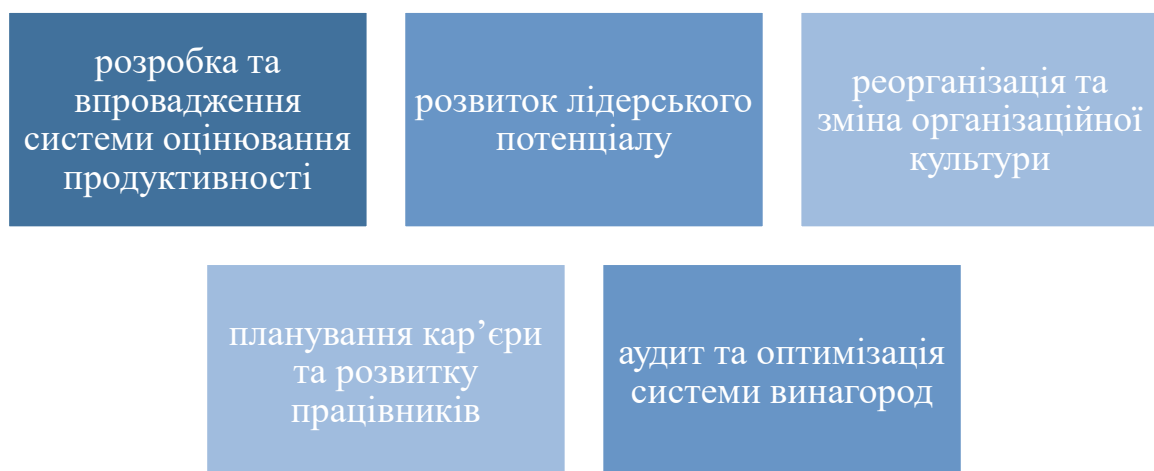


Рис. 12.2. Передумови впровадження методу Hay Group в організації

З метою створення або поліпшення системи оцінювання продуктивності метод *Нау Груп* дає змогу розробити моделі оцінювання, інструменти та процеси, що відповідають потребам організації. Якщо організація планує розвивати своїх керівників та лідерів, метод *Нау Груп* дає можливість провести оцінку лідерського потенціалу, розробити індивідуальні плани розвитку та надати підтримку у формуванні ефективних лідерських команд.

У разі змін у структурі організації або планах змінити організаційну культуру, метод сприяє проведенню аналізу поточного стану, окресленню необхідних змін та розробці стратегії для успішної реалізації змін.

Для успішного планування кар'єри та розвитку працівників проводиться оцінка потенціалу працівників, визначаються їхні сильні та слабкі сторони, а також формуються індивідуальні кар'єрні плани. З метою підвищення ефективності аудиту та оптимізації системи винагород у рамках методу *Нау Груп* проводиться аудит поточної системи, порівняння її з успішними вітчизняними чи зарубіжними практиками та напрацьовуються рекомендації щодо оптимізації.

Перевагами грейдової оцінки персоналу за методом *Нау Груп* є:

- забезпечення ефективності управління фондом оплати праці і оптимізація системи призначення і нарахування заробітної плати;
- справедливість визначення розміру базового окладу для нової посади;
- можливість здійснення аналізу структури посадових окладів, постійної частини заробітної плати, а також відстеження їх динаміки;
- уникнення дисбалансу заробітної плати, забезпечення прозорості нарахування заробітної плати, підвищення мотивації та продуктивності персоналу;
- можливість оптимізації розміщення і використання людських ресурсів.
- можливість порівняння середньої заробітної плати за будь-якою посадою в організації зі середньоринковими показниками і проведення, за потреби, їх коригування.

Визначальним чинником при використанні грейдової моделі є мотиваційний елемент, оскільки вона передбачає чітко умови переведення співробітника на вищий грейд. Тому процес кар'єрного зростання для працівників стає більш зрозумілим і прозорим, кожен володіє потрібною інформацією та знає, що потрібно робити для того, щоб рухатись від грейду до грейду вгору.

Незважаючи на очевидні переваги методу *Нау Груп* (об'єктивність, систематичність, компетентнісний підхід та розширення можливостей розвитку персоналу), він має і певні недоліки.

Так, попри свою систематичність, метод Hay Group може піддаватися суб'єктивному впливу оцінювачів, а інтерпретація критеріїв та оцінювання може варіюватися в залежності від особистих переконань і поглядів. Цей метод розроблений з урахуванням певних сфер і видів робіт, що може обмежувати його застосування в різних організаціях або галузях, де особливості роботи можуть суттєво відрізнятись. Плюс до всього, проведення оцінки за методом Hay Group може вимагати значних ресурсів, включаючи витрати часу, відчутних коштів та залучення кваліфікованих тренерів або оцінювачів, що є досить обтяжливим для малих підприємств з обмеженими ресурсами. Вказаний метод, як правило, орієнтований на оцінювання минулої діяльності працівників та не враховує їхні потенційні здібності та майбутні можливості.

Окрім того, деякі посади досить проблематично оцінити, застосовуючи такі фактори, як знання, вирішення проблем, складність роботи. До прикладу, це такі посади, де важлива ступінь відданості організації та міра того, як працівник розділяє цінності корпоративної культури організації. Адже не є таємницею те, що при наймі працівника, який від початку не розділяє цінності організації, існує високий ризик того, що історія ця – тимчасова, і найближчим часом доведеться шукати такому працівнику заміну.

12.3. Впровадження грейдування за методом Hay Group

Метод Hay Group використовується в грейдуванні та оцінці робочих місць із метою встановлення ієрархії заробітної плати та компенсаційних пакетів для співробітників в корпораціях та бізнесі з метою встановлення конкурентоспроможної системи винагородження результатів роботи персоналу; в громадському секторі – для оцінки та класифікації посад та робочих місць державних службовців. Університети, науково-дослідні установи та заклади освіти можуть використовувати метод Hay Group для встановлення структури оплати для науково-педагогічних і адміністративних посад. У сфері охорони здоров'я цей метод може бути використаний для класифікації медичних та адміністративних посад, щоб забезпечити справедливую систему оплати праці для медичних працівників. Банки, страхові компанії та фінансові установи також використовують метод Hay Group.

Можна виокремити такі загальні етапи впровадження грейдування за методом Hay Group (табл.12.1). Кожна організація може налаштувати цей процес з урахуванням своїх конкретних потреб та запитів.

Таблиця 12.1

Загальні етапи впровадження грейдування за методом **Нау Group**

Етап	Змістове наповнення етапу
Підготовка до процесу грейдування	-формування команди проєкту, відповідальної за впровадження методики; -розробка чітких цілей та завдань проєкту; -збір і підготовка необхідної інформації про посади в штатному розписі, описи посад, інструкції.
Оцінка посад	-створення описів для всіх посад в організації; -визначення ключових компетенцій та вимог для кожної посади; -здійснення оцінки кожної посади на основі критеріїв, розроблених Нау Group , таких як відповідальність, складність завдань тощо.
Створення системи рейтингів	-розробка системи рейтингів, яка відображає рівні посад в організації; -визначення кількості рівнів і встановлення критеріїв для кожного рівня.
Присвоєння рівнів посадам	-застосування системи рейтингів до всіх посад і присвоєння їм відповідних рівнів; -впровадження процедури перевірки та затвердження грейдів.
Встановлення посадових окладів	-розробка системи посадових окладів, яка базується на грейдах; -перегляд заробітної плати співробітників та внесення необхідних коректив.
Навчання та комунікація	-проведення навчання менеджерів та працівників щодо нової системи грейдування та оплати праці; -забезпечення прозорої комунікації з усіма сторонами з метою роз'яснення переваг та цілей системи.
Запуск та моніторинг	-запуск нової системи грейдування та оплати праці; -встановлення механізмів моніторингу та перегляду з метою забезпечення її ефективності та своєчасного коригування.
Оновлення та адаптація	-періодичне оновлення системи грейдування та оплати праці на основі змін в організації та ринкової ситуації.
Аналіз та оцінювання	-проведення аналізу та оцінювання результатів впровадження системи грейдування з метою виявлення слабких місць та можливостей поліпшення.

Перші два етапи реалізації методу **Нау Group** є підготовчими. Вони передбачають застосування особливих знань і професійних навичок, тому є сенс залучати до роботи на цих етапах зовнішніх консультантів, які володіють методикою створення грейдів, і внутрішніх експертів, які обізнані стосовно факторів, що є ключовими для кожної посади. Розподіл факторів за рівнями в методі **Нау Group** має приблизно такий вигляд (табл. 12.2).

Розподіл факторів за рівнями

Рівень	Опис рівня
Спеціальні знання і навички	
A	Основні знання і навички, що потрібні для виконання робочої посади
B	Спеціалізовані знання та навички, вимагаються для більш складних аспектів роботи
C	Глибокі та спеціалізовані знання і навички, необхідні для виконання завдань складного характеру
Самостійність у роботі	
A	Співробітник потребує постійного нагляду і управління з боку свого керівника. Він не може приймати самостійні рішення та вимагає постійної підтримки та настанови
B	Співробітник може працювати самостійно в більшості ситуацій, але іноді потребує консультації або керівництва в складних чи незвичних ситуаціях
C	Співробітник демонструє високу самостійність у роботі. Він здатен приймати рішення і діяти без значного втручання або керівництва з боку керівництва. Він виявляє ініціативу і вміє ефективно керувати своєю роботою
Відповідальність	
A	Робота базується на виконанні визначених інструкцій і процедур
B	Вимагається прийняття рішень та вирішення завдань, що виникають у межах посади
C	Несе відповідальність за важливі бізнес-рішення та може керувати іншими співробітниками
Взаємодія з іншими працівниками	
A	Мінімальна взаємодія з іншими співробітниками
B	Взаємодія з іншими співробітниками та можливість спільної роботи над завданнями
C	Великі обсяги командної роботи включно із управлінням групою або проектом

На етапі оцінювання посад універсальним та зручним методом одержання інформації є анкетування. Фахівці – консультанти у сфері HR акцентують увагу на тому, що під час розроблення анкети слід чітко формулювати питання і формувати анкету максимально простою за змістом. Окремо рекомендується давати пояснення співробітникам про те, як будуть використовуватися результати, отримані в ході анкетування.

На етапі створення системи рейтингів всі фактори розподіляються за рівнями складності. Крок між рівнями повинен бути однаковим, а кількість

рівнів залежить від того, наскільки точно необхідно провести оцінку. У нашому прикладі наявні три рівні складності, які позначені як А, В, С. Кожному рівню присвоюються бали в залежності від його ступеня складності: А – 1 бал; В – 2 бали; С – 3 бали.

Управлінські компетенції, згруповані в чотири кластери, передбачають певні особливості. Зокрема:

1. Спеціальні знання і навички.

Орієнтація на результат – акцент на використання знань для підвищення продуктивності; контроль за ефективністю роботи; постановка реальних та амбітних цілей; уміння розпізнавати можливості та використовувати їх, пропонувати зміни, визначати проблеми та апробувати альтернативні рішення для досягнення успішних результатів.

2. Самостійність у роботі.

Уміння бачити та реагувати на почуття інших; навички працювати у стресовій ситуації; виваженість, стримана спокійна реакція, конструктивна відповідь, уміння заспокоїти інших; віра у власні сили під час вирішення складних завдань та ухвалення рішень, самостійне прийняття рішень, швидка реакція на виклики, цілеспрямованість, наполегливість, самоорганізація.

3 Відповідальність.

Розвиток інших працівників, демонстрування позитивних очікувань, коучинг, навчання працівників відповідальності, уміння зрозуміло пояснювати працівникам зміст завдань і доручень, стимулювання ініціативи та створення незвинувачувального середовища, в якому співробітники можуть спільно працювати над досягненням цілей організації, забезпечення належної поінформованості працівників.

4. Взаємодія з іншими працівниками.

Уміння змінювати свою думку з метою отримання запланованого результату, використовувати різні прийоми прямого переконання, підтримувати командну роботу, сприяти зміцненню командної співпраці заохочувати інших, оцінювати внесок інших. Поведінка в межах цього кластера залежно від рівня визначає вміння управляти іншими працівниками.

Маркетингові дослідження дають змогу порівняти розмір заробітної плати, що виплачується працівникам, з аналогічними позиціями на ринку. В ході реалізації дослідження ринку зарплатних пропозицій роботодавцям потрібно враховувати такі моменти:

по-перше, назви посад мають відмінності у різних організаціях, тому роботодавці повинні упевнитися, що відповідні завдання, ролі, функції та рівні відповідальності еквівалентні посадам у їхніх організаціях;

по-друге, роботодавці мають на старті усвідомити, що кожна організація

використовує у своїй практиці унікальні робочі місця, а тому вкрай складно знайти аналоги для всіх робочих місць. Організації, очевидно, необхідно буде розглянути вакансії, які мають високий рівень схожості за базовими характеристиками та властивостями конкретної роботи та проаналізувати інформацію про розмір оплати праці для декількох типів робіт.

Не менш важливим є момент справедливої оцінки праці згідно грейду, тому що залежно від встановлення розміру оплати праці формується зацікавленість персоналу у виконанні роботи. Зазвичай, новачку в організації пропонують на 20-30% меншу заробітну плату від максимального розміру окладу в межах грейду. У майбутньому його ставка може зрости. Організації, як правило, раз на рік (або пів року) роблять перегляд ставок для всіх грейдів, наприклад, у зв'язку із прискоренням інфляції. Частота переходу від одного грейду до іншого залежить від здібностей, творчого потенціалу та трудової активності працівника: якщо він здатний розширити свої повноваження, продемонструвати вміння вирішувати більш складні виробничі завдання і показати успіхи у роботі. З метою додаткового мотивування працівників організації організація може увести в практику надання додаткових соціальних гарантій.

Питання для самоконтролю з теми 12:

1. Охарактеризуйте сутність та особливості оцінювання діяльності працівників за методом Hay Group
2. Назвіть та опишіть принципи застосування методу Hay Group
3. Обґрунтуйте передумови запровадження технології оцінювання діяльності працівників за методом Hay Group
4. опишіть переваги та недоліки запровадження технології оцінювання діяльності працівників за методом Hay Group
5. Як можна нівелювати недоліки запровадження технології оцінювання діяльності працівників за методом Hay Group?
6. Яким чином метод Hay Group забезпечує уникнення дисбалансу заробітної плати, забезпечення прозорості нарахування заробітної плати, підвищення мотивації та продуктивності персоналу?
7. У чому полягають особливості впровадження грейдування за методом Hay Group?
8. Охарактеризуйте етапи впровадження грейдування за методом Hay Group.
9. Яку роль відіграє анкетування на етапі оцінювання посад?
10. Охарактеризуйте механізм розподілу факторів за рівнями у методі Hay Group.

Список використаних та рекомендованих для опрацювання джерел до теми 12:

1. Бойда, С. (2022). Соціально-психологічні аспекти управління персоналом підприємств у нестабільних зовнішніх умовах. Економіка та суспільство, (46). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-46-4>
2. В'юник О. В., Кіріченко О.В. Глобальні тренди зайнятості та конкурентні переваги людських ресурсів в умовах інформаційно-мережевої економіки. Соціально-трудова сфера в координатах нової економіки та глобальної соціоекономічної реальності: виклики, шляхи розвитку: зб. тез доповідей учасників Міжнар. наук.-практ. конф.; 11-12 лист. 2020 р. К. : КНЕУ, 2021. С. 343-345.
3. В'юник О.В. Механізми управління професійною орієнтацією дорослого населення в умовах інноваційних змін. Ефективна економіка. 2020. № 12. – URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=8480> (дата звернення: 31.08.2023).
4. Галайда Т.О., Горошко Д.В. Грейдування у моделях мотивації праці персоналу торговельних підприємств. Інфраструктура ринку. Електронний науково-практичний журнал. 2020. Вип. 50. С. 92-97. URL:<http://www.market-infr.od.ua/uk/50-2020>
5. Гринько, Т., Гвініашвілі, Т., & Піпкіна, А. (2022). Роль персоналу у процесі управління розвитком підприємства. Економіка та суспільство, (44). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-41>
6. Гуцаленко Л., Костюк А. Система грейдування – управлінський механізм мотивації праці. Ефективна економіка. 2019. № 11. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.11.6>
7. Дяків О. П., Островерхов В. М. Управління персоналом : навчально-методичний посібник (видання друге, переробл. і доповнено). – Тернопіль : ТНЕУ, 2018. 288 с.
8. Крамаренко, А., & Вишнеvsька, М. (2022). Застосування грейдингової системи оплати праці в digital-агенції. Економіка та суспільство, (36). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-36-14>
9. Лутай Л.А., Баранець І.М. Теоретичні засади управління проектами публічної та соціальної сфер. Ринок праці та зайнятість населення. 2018. №3. С. 20-25.
10. Магас, Н., Парфенюк, Є., & Стойко, Г. (2022). Дослідження суті, форм, методів та ролі мотивації в управлінні персоналом підприємства. Економіка та суспільство, (44). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-25>
11. Мотиваційні механізми розвитку економіки на етапі євроінтеграції: кол. моногр. / [М. В. Семикіна, С. Д. Лучик, Л. Д. Запирченко та ін.]; М-во

освіти і науки України, Центральноукраїн. нац. техн. ун-т. – Кропивницький: РВЛ ЦНТУ, 2022. – 282 с.

12. Оцінювання персоналу : Навч. посіб. / С. О. Цимбалюк, О. М. Білик. – К.: КНЕУ, 2021. - 311с.

13. Семендяк, В. (2022). Менеджмент персоналу підприємства та його формування. Економіка та суспільство, (41). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-41-53>

14. Сила HR. Як досягати цілей бізнесу / уклад. О. Шахова, В. Самойлова. – Х. : Віват, 2022. – 400 с.

15. Сторожук О.В., Заярнюк О.В. Мотивація персоналу як основа талант-менеджменту в інноваційно-інтегрованих структурах. Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки. 2019. Вип. 2. С. 115-123.

16. Танасюк, І., & Кіршо, С. (2023). Стратегічні умови розвитку креативності персоналу підприємства. Економіка та суспільство, (50). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-80>

17. Технології управління людськими ресурсами [Електронний ресурс] : навч. посібник для здобув. Ступ-ня маг-ра за ОП «Менеджмент і бізнес-адміністрування» / Л. Є. Довгань, Л. Л. Ведута, Г.А. Мохонько. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2018. – 512 с.

18. Тимошенко, В. (2023). Тенденції у сфері управління персоналом компаній в умовах трансформацій. Економіка та суспільство, (52). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-11>

19. Управління персоналом : підручник. О. М. Шубалий, Н. Т. Рудь, А. І. Гордійчук, І. В. Шубала, М. І. Дзямулич, О. В. Потьомкіна, О. В. Середа; за заг. ред. О. М. Шубалого. Луцьк : ІВВ Луцького НТУ, 2018. 404 с.

20. Ушенко Н.В., Минаєва В.В. Система управління формуванням та використанням персоналу. Бізнес-навігатор. 2019. Вип. 1. С. 105-109

21. Харченко, Т., & Rong, М. (2023). Мотивація талантів як метод соціально-економічного розвитку управління персоналом. Економіка та суспільство, (52). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-95>

22. Хлебнікова, Т., Темченко, О., Білінська, О. (2023). Ефективність системи управління персоналом в умовах військових дій. Економіка та суспільство, (50). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-66>

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

24. Шульженко І.В., Запорожченко О.В., Сазонова Т.О. Удосконалення механізму мотивації персоналу сучасного підприємства. Інфраструктура ринку. 2020. Вип. 47. С. 133-136. URL: <http://www.market-infr.od.ua/>

25. Andriushchenko, K., Khaletska, A., Ushenko, N., Zholnerchuk, H., Ivanets, I., Petrychuk, S., & Uliganets, S. (2021). Education process digitalization and its impact on human capital of an enterprise.

26. 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>

27. HR-менеджмент: навч. посіб. / І. М. Сочинська-Сибірцева, А. О. Доренська, Т. В. Тушевська. – Кропивницький : ЦНТУ, 2022. – 278 с.

28. Levchenko O., Tkachuk O., Tsarenko I. Strategic priorities of innovative development of Ukraine in the context of the global world tendencies. Development of the innovative environmental and economic system in Ukraine: collective monograph / ed. V. Khudolei, T. Ponomarenko. Prague, 2019. P. 8-21.

29. Lutay L. Adult Education Reform in Ukraine: Challenges and Prospects / Lutay L., Tiulenev S. // Professional competencies and educational innovations in the knowledge economy: collective monograph / Editors Lyubomira Popova, Mariana Petrova. Veliko Tarnovo, Bulgaria: Publishing House ACCESS PRESS, 2020. PP. 364-376.

30. Lutay L. MANAGEMENT OF TRANSFORMING SOCIAL PROJECTS AS THE BASIS OF SOCIAL SECURITY / Lutay Larisa, Baranets Igor // «Security management of the 21st century: national and geopolitical aspects»: collective monograph (за заг. редак. Маркина І., Аранчий В., Сафонов Ю.), видавництво Неморос, Чеська республіка, 2020. С. 274-281.

31. Viunyk O., Levchenko A., Kirichenko O., Netesa V. The Directions of Human Resources Competitiveness Growth: New Technology for Threats and Opportunities. ENECO PROCEEDINGS OF ENERGY ECONOMIC RESEARCH CENTER. 2020. Vol. 4. Issue 4. P. 18-20.

Кейси з часних HR-практик

Кейс містить відеоматеріали Hay Group Job Evaluation, де в мультиплікаційній короткій доступній формі описуються ключові моменти використання методу Hay Group. Відео мовою оригіналу.



РОЗДІЛ 5. ТЕХНОЛОГІЇ ЗАОХОЧЕННЯ ТА ВИНАГОРОДИ ПЕРСОНАЛУ

Мета розділу: формування у здобувачів освіти базису теоретичних і практичних знань, пов'язаних із застосуванням сучасних технологій заохочення та винагороди персоналу з метою розвитку навичок управління людськими ресурсами та підвищення ефективності HR-менеджменту підприємств та організацій.

Вивчення розділу спрямоване на формування і розвиток загальних та спеціальних компетентностей:

- здатність використовувати психологічні технології роботи з персоналом;
- здатність мотивувати людей та рухатися до спільної мети; розуміння особливостей сучасних технологій заохочення та винагороди персоналу,
- здатність до ефективного використання та розвитку ресурсів організації (зокрема, людських);
- здатність створювати та організовувати ефективні комунікації в процесі управління;

Програмні результати навчання в межах розділу полягають у наступному:

- критично осмислювати, вибирати та використовувати необхідний науковий, методичний і аналітичний інструментарій для управління в непередбачуваних умовах;
- ідентифікувати проблеми в організації та обґрунтовувати методи їх вирішення.

Ключові слова: контроль персоналу, принципи, способи контролю, технології контролю праці персоналу, сервіс Intasker, помилки контролю, стимулювання, мотивація, матеріальне, нематеріальне стимулювання, ефективність роботи персоналу, вимірювання, життєвий цикл працівника, теорія поколінь

ТЕМА 13: ПЕРСОНАЛ-ТЕХНОЛОГІЇ КОНТРОЛЮ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ

13.1. Сутність, мета та переваги застосування контролю праці персоналу

13.2. Принципи та способи контролю праці персоналу

13.3. Технології контролю праці персоналу та помилки при їх застосуванні

13.1. Сутність, мета та переваги застосування контролю праці персоналу

Контроль є особливою функцією управління, оскільки дозволяє оцінити досягнення бажаних параметрів та забезпечити відповідність фактичних результатів діяльності підприємства чи організації заданим стандартам та вимогам. Контроль є процесом, за допомогою якого керівництво встановлює певні критерії для оцінки результатів діяльності, акумулює інформацію про фактичні результати та порівнює їх з встановленими критеріями. Якщо виявляється, що результати не відповідають вимогам, то необхідні коригувальні дії для досягнення поставлених цілей.

Необхідність у контролі обумовлена потребою оцінки ефективності діяльності підприємства, підвищення дієвості управління ризиками та якістю продукції чи послуг, адекватного реагування на динамічні зміни зовнішнього середовища, підтримання успіху. Контроль може здійснюватися на різних рівнях управління - від поточного контролю за окремими робочими процесами (структурними підрозділами чи окремими працівниками) до стратегічного контролю досягнення цілей підприємства (організації) загалом. Крім того, контроль може бути внутрішньою функцією управління, а також реалізовуватися у вигляді зовнішнього нагляду, до прикладу – аудиту.

Залежно від періодичності проведення контроль може бути коженденним, регулярним, разовим (у зв'язку із особливим обставинами).

Існують різні види контролю, які можуть бути використані для оцінки результатів діяльності підприємства (організації). Контроль може ю включають наступні (рис. 13.1):



Рис. 13.1. Види контролю в управлінні підприємством

Контроль за результатами орієнтований на оцінку результатів роботи підприємства (організації), що включає оцінку фінансових показників, рівня задоволеності клієнтів, якості продукції чи сервісу тощо.

Контроль за якістю спрямований на оцінку якості продукту або послуг, що надаються підприємством (організацією), та перевірку відповідності продукту чи послуг встановленим стандартам та вимогам.

Контроль за бізнес-процесами націлений на оцінку ефективності бізнес-процесів та виявлення прихованих проблем та недоліків.

Контроль за виконанням плану спрямований на оцінку виконання планів та завдань, поставлених перед підприємством (організацією).

Контроль за витратами передбачає оцінку витрат підприємства (організації) та забезпечення їх оптимізації.

Контроль за ризиками орієнтований на виявлення та оцінку імовірних ризиків та загроз, пов'язаних з діяльністю підприємства (організації), та розробку стратегій управління ризиками.

Контроль праці персоналу скерований на оцінку діяльності персоналу підприємства (організації) та перевірку відповідності роботи працівників встановленим стандартам та вимогам.

Контроль праці персоналу є важливою складовою ефективного управління будь-якого підприємства чи організації. Успіх спільної роботи колективу суттєво залежить від рівня самовіддачі кожного окремого працівника. Лише за умов належного виконання кожним співробітником своєї

частини роботи фінальний комплексний результат буде повноцінним, якісним та відповідатиме стартовим завданням. Однак для цього потрібно забезпечувати контроль праці співробітників, особливо під час управління віддаленою командою співробітників. Інакше – можлива ситуація, коли через відсутність контролю працівники не приділяють своїм прямим обов'язкам необхідного часу. В результаті знижується продуктивність праці всієї команди, дедлайни проєктів зриваються, дохідність підприємства знижується.

За формою здійснення типи контролю праці персоналу можна розділити на попередній, поточний і підсумковий (рис. 13.2). Вони мають спільну мету: сприяти тому, щоб фактичні результати були якомога більше наближені до бажаних. Відрізняються вони за часом проведення.



Рис. 13.2. Основні типи контролю за часом проведення

Попередній контроль персоналу здійснюється до моменту прийняття працівника на роботу. Цей вид контролю дозволяє організації переконатися у відповідності кандидата на певну посаду вимогам. Цей тип контролю передбачає проведення підбору кандидатів, які мають відповідати встановленим вимогам та критеріям, анкетування та опитування претендентів на посаду для збору додаткової інформації про їхні здібності, досвід та особисті якості, перевірку документів, що підтверджують кваліфікацію, досвід та освіту кандидата, аналіз рекомендацій з попереднього місця роботи та характеристик, проведення тестування та співбесіди, перевірку відсутності (наявності) судимостей або інших правопорушень, що можуть вплинути на роботу претендента.

Поточний контроль персоналу включає оцінку результатів роботи працівників протягом певного періоду часу з метою виявлення відхилень від поставлених цілей та планів, а також підтримки стабільного функціонування організації. Поточний контроль включає моніторинг діяльності працівників за допомогою спостереження, аудіо- та відеозапису, аналізу електронної пошти та інших електронних комунікацій; оцінку результатів роботи на базі встановлених метрик, таких як кількість продукту, якість роботи, час виконання

завдань; зворотний зв'язок щодо роботи працівників та результатів; корегування дій працівників з метою усунення відхилень від поставлених цілей; розвиток та підвищення кваліфікації персоналу.

Підсумковий контроль праці персоналу передбачає оцінювання продуктивності та результативності роботи співробітників за певний відрізок часу. Підсумковий контроль включає оцінку таких аспектів роботи співробітників, як: виконання поставлених завдань та досягнення цілей; рівень знань та навичок, необхідних для виконання роботи; ступінь виконання професійних обов'язків та відповідність корпоративним стандартам та правилам; результативність у співпраці з колегами та клієнтами; ініціативність та креативність у виконанні виробничих. Зазвичай, підсумковий контроль проводять один раз на рік, на кінець фінансового року або після року роботи працівника на підприємстві. Для проведення підсумкового контролю можна оцінювання безпосередньо керівником, самооцінювання або з допомогою спеціального опитувальника, а також оцінювання з боку колег, які обізнані з особливостями роботи працівника.

Важливо враховувати конкретні потреби та цілі підприємства при виборі критеріїв та розробці системи оцінки продуктивності працівників.

Основна мета контролю персоналу для керівництва полягає в тому, щоб переконатися, що співробітники виконують свої обов'язки відповідно до встановлених стандартів і правил та працюють на оптимальному рівні продуктивності. Нижче наведені переваги застосування контролю праці персоналу (табл. 13.1).

Таблиця 13.1

Переваги застосування контролю праці персоналу

Перевага	Сутність переваги
Підвищення продуктивності	Дозволяє керівництву оцінити ефективність роботи працівників, знайти способи покращення продуктивності. Визначення реальних завдань, їх дедлайнів та поточний контроль виконання є прямим мотиватором для працівників. В результаті робота всієї команди стане більш злагодженою та ефективною.
Зменшення помилок	Дає можливість виявляти помилки в роботі працівників та вживати заходів для їх усунення, що може допомогти зменшити кількість помилок та покращити якість продукції або послуг.

Продовження табл. 16.1

Забезпечення дотримання правил і процедур	Дає змогу керівництву переконатися, що працівники дотримуються правил і процедур, що знижує ризик порушення законодавства та попереджує виникнення проблем у роботі з клієнтами.
Оцінка ефективності	Санкціонує оцінку ефективності роботи працівників, що допомагає виявляти найкращі підходи до вирішення завдань та уникнення невдач.
Забезпечення безпеки	Дає змогу виявляти проблеми в роботі працівників, які можуть призвести до небезпеки для них самих або для інших, що допомагає запобігти потенційним негативним наслідкам.
Зменшення ризиків	Дозволяє виявити та усунути потенційні ризики, пов'язані з невиконанням роботи або відхиленням від стандартів, що може призвести до фінансових втрат, порушення репутації підприємства та інших проблем.
Нормалізація та впорядкування робочого графіка	Допомагає оптимально розподілити між співробітниками робочі завдання та уникнути простою одних працівників за надмірної завантаженості інших. Якщо під час роботи в одному з напрямків спостерігається затримка, керівник може оперативно врегулювати проблемні завдання, долучивши додаткових виконавців.
Комплексне підвищення рентабельності робіт	Дає змогу оптимізувати завантаженість працівників, здійснювати профілактику зриву дедлайнів, підняти ефективність розподілу та окреслення завдань. Ефективний контроль за роботою працівників також виключає ситуації, коли працівник відволікається на сторонні завдання. Загалом все це позитивно впливає на продуктивність праці всієї команди і допомагає досягти більш якісного результату за коротший термін, що зрештою призводить до підвищення прибутковості.
Неупереджений розрахунок винагороди	Дозволяє з точністю з'ясувати, яка сума належить кожному окремому працівнику. Винятково важливо це при застосуванні відрядної оплаті праці, коли працівник отримує винагороду за кожне виконане робоче завдання. Застосування електронного інструментарію,

Продовження табл. 13.1

в якому показується вся статистика та обсяг виконаної роботи, допоможе не залишити поза увагою жодного із завдань, а також розрахувати загальну завантаженість окремого працівника за звітний період. Як наслідок - кожен працівник у колективі отримує заробітну плату, адекватну обсягу виконаної ним роботи, що є додатковим стимулом до зростання ефективності праці.

Розподіл актуальних завдань між працівниками Сучасні бізнес-процеси характеризуються високою динамічністю, тому керівник повинен мати змогу гнучко реагувати на зміни і перерозподіляти обсяг роботи між працівниками команди. Найбільш зручно це проводити в електронному форматі – так кожне завдання буде перебувати у фокусі уваги керівника та забезпечуватиметься рівномірність навантаження окремих працівників.

Збереження трудової дисципліни Гостро це питання виникає у зв'язку із поширенням практики дистанційної роботи. Керівник має точно знати, скільки часу витрачає на виконання завдання той чи інший фахівець, оскільки від цього залежить ефективність роботи підприємства (організації) загалом та раціональність призначення заробітної плати. Система контролю трудової дисципліни дозволяє також уникнути конфліктних ситуацій.

Отже, базове завдання контролю праці персоналу – відстежувати постійний фідбек між плануванням, аналізом реалізації планів та виявленням відхилень фактичних показників від запланованих. Контроль праці персоналу є одним із ключових інструментів забезпечення ефективності менеджменту, запобігання кризовим ситуаціям всередині колективу і адаптації до невизначеності мінливого середовища функціонування підприємства. Також контроль праці персоналу створює базу релевантної інформації для розробки і гнучкого коригування стратегії підприємства.

13.2. Принципи та способи контролю праці персоналу

Важливо дотримуватися певних принципів контролю праці персоналу, які можуть різнитися залежно від конкретного підприємства, його корпоративної культури, законодавства та етичних стандартів. З нашого погляду, загальні принципи контролю праці персоналу мають такий вигляд:

1. чіткі очікування – працівники мають чітко розуміти свої обов'язки, цілі та вимоги, водночас, керівництво повинно ставити зрозумілі критерії оцінки результатів роботи;

2. справедливість – контроль повинен бути справедливим і однаковим для всіх працівників, тобто необхідно уникати упередженості в процесі контролю, перевіряючи діяльність лише певного кола осіб;

3. заохочення та мотивація – нагляд не повинен фокусуватися виключно задля застосування каральних заходів до працівників за помилки в роботі, але також підтримувати та мотивувати їх для досягнення більших результатів;

4. конструктивний фідбек – це може допомогти працівникам удосконалювати свої компетенції та усувати помилки;

5. приватність і конфіденційність – контроль не повинен порушувати особисту приватність працівників підприємства або розголошувати конфіденційну інформацію без належних причин.

6. забезпечення безпеки – контроль має сприяти у забезпеченні безпеки працівників та підприємства загалом;

7. гнучкість – контроль має бути гнучким і адаптованим до непередбачуваних змін поточної ситуації;

8. невідкладність – контроль має бути вчасним, оскільки відкладений контроль може призвести до накопичення проблем та ускладнень у майбутньому;

9. звітність – процес контролю повинен бути прозорим і документованим, де працівники мають змогу ініціювати питання та скарги;

10. розвиток працівників – контроль повинен стимулювати розвиток навичок, знань та формування досвіду працівників, сприяючи підвищенню їх професійного рівня;

11. інклюзивність – контроль має бути націлений на урахування різноманітності працівників та їхніх індивідуальних потреб;

12. відповідальність керівництва – контроль повинен здійснюватися відповідально і вести до адекватних дій та рішень керівництва.

Ці принципи мають сприяти формуванню здорового і прогресивного виробничого оточення, де контроль базується на довірі, співпраці та спрямований на поліпшення ефективності та забезпечення успіху кожного

окремого працівника та підприємства в цілому.

Способи контролю праці персоналу можуть мати різні варіанти (рис. 13.3) і застосовуватися в залежності від розмірів підприємства, його фінансових можливостей, комерційних цілей.



Рис. 13.3. Класифікація способів контролю праці персоналу

Наведемо способи контролю праці персоналу, зазначивши сильні та слабкі сторони кожного зі способів (табл. 13.2).

Таблиця 13.2

Способи контролю праці персоналу		
Спосіб	Сильні сторони	Слабкі сторони
Усна комунікація	Відсутність письмової фіксації, економія часу, найбільш прийнятний для маленьких фірм, передбачає взаємодію керівника з працівниками, де можуть обговорюватись різні аспекти роботи, досягнення цілей, формулювання завдань, менш формальний та гнучкий	Несистематичність, непередбачуваність, неоднозначність інтерпретацій, ризик того, що працівник не запам'ятає деталі обговорення завдання, ускладнення аналізу контрольних результатів

Продовження табл. 13.2

Документування	Надійніший, порівняно з усною комунікацією, є підґрунтям для детального відстеження прогресу роботи, оцінки трудових досягнень, оформлення звітів і документів, аналізу тенденцій та архівування, може бути використаний для юридичних чи аудиторських перевірок	Вимагає багато часу та ресурсів, негативно впливає на творчість та ініціативу, існують ризики перевантаження працівника інформацією, зменшується гнучкість в роботі
Спеціальне програмне забезпечення (наприклад, CRM-системі)	Універсальний; дозволяє зберігати детальну інформацію про кожного працівника, контролювати терміни виконання замовлень і задач, відстежувати продуктивність, ідентифікувати сильні та слабкі сторони працівників. Він може також використовуватись як внутрішній репозиторій знань про продукти, бізнес-процеси та досвід роботи працівників	Обмежений функціонал, складність інтеграції, збір та зберігання надмірної кількості даних, складність навчання персоналу, висока вартість

Як бачимо, всі способи контролю праці персоналу мають свої сильні і слабкі сторони, тому для забезпечення більш ефективного контролю праці працівників можна порекомендувати поєднання усної комунікації з письмовим документуванням ключових формулювань завдання та результатів їх виконання та використання спеціалізованого програмного забезпечення для управління персоналом, які мають достатній функціонал і допомагають більш ефективно реалізувати HR-процеси.

Широкий набір необхідних інструментів для ефективного контролю праці персоналу пропонує сервіс Intasker. Це програмне забезпечення для управління ефективністю праці персоналу має кілька переваг:

- дає змогу керівникам моніторити робочий час персоналу та контролювати витрачання часу на кожне виробниче завдання, що сприяє підвищенню ефективності та продуктивності роботи, економії витрат на оплату праці;

- дозволяє керівникам дистанційно керувати роботою персоналу та контролювати їхні завдання, що має особливий сенс, коли частина персоналу працює віддалено або перебуває за кордоном;

- формує звіти та аналітику про продуктивність роботи персоналу, що дозволяє керівникам скласти уявлення про те, які завдання виконуються якісно та вчасно, а які потребують додаткових зусиль, що своєю чергою дає можливість вчасно виявляти проблеми та швидко реагувати на них;

- уможливорює процес створення та розподілу виробничих доручень і завдань, контроль їх виконання та встановлення дедлайнів;

- сприяє ефективній комунікації між керівниками та підлеглими, а також між співробітниками, що покращує співпрацю в команді для оперативного вирішення виробничих завдань.

Загалом сервіс Intasker дозволяє керівникам забезпечити ефективну роботу персоналу та зменшити затрати на оплату невідпрацьованого часу. Він дає можливість контролювати виконання завдань, моніторити робочий час, аналізувати результати роботи та ефективно спілкуватися з командою.

13.3. Технології контролю праці персоналу та помилки при їх застосуванні

Наступним етапом після вибору способу контролю праці персоналу є його організація. В сучасній економіці роль технологій контролю праці персоналу вкрай важлива. HR-менеджери розуміють, що успіх діяльності підприємства залежить від ефективності та продуктивності працівників. Тому впровадження технологій контролю забезпечує підтримку та покращення продуктивності персоналу, визначає проблемні місця та шляхи оптимізації робочих процесів. Технології контролю праці персоналу наведені нами в табл. 16.3.

Таблиця 13.3

Технології контролю праці персоналу

Технологія	Особливості технології
Збори і короткі робочі наради	Спрямовані на обговорення, координацію або вирішення певних виробничих питань. Потрібні для мотивації, огляду прогресу, планування на короткий термін (тиждень, місяць), вирішення виробничих проблем, визначення статусу проекту, обміну знаннями, збору фідбеку.

Продовження табл. 13.3

Встановлення нормативів (KPI)	Для кожного окремого працівника встановлюються певні нормативи або KPI, які будуть ключовими (їх потрібно досягти або, навпаки, їх перевищення неприпустимо). Базова мета KPI – забезпечити чітке розуміння того, наскільки успішно досягаються визначені цілі, а також ідентифікувати та вирішити перешкоди на шляху досягнення цілей.
Відеоспостереження та GPS-спостереження	Контроль робочих процесів з метою підвищення продуктивності, забезпечення безпеки, відстеження дотримання корпоративних правил та етики. Інструмент мінімізує ймовірність крадіжки товарів, майна, а також є базою для вивчення конфліктних ситуацій.
Таємний покупець	Дає уявлення про рівень якості роботи працівників. Ця практика може бути використана в офісах, магазинах, на автомийках, ательє, ремонтних майстернях, готелях, банківських установах.
Мотиваційна дошка	По суті – це дошка з KPI або планом замовлень (виробничих завдань). Її призначення: візуалізація успіхів через відображення конкретних цілей та досягнень, стимулювання продуктивності, сприяння фокусуванню на роботі, оцінка продуктивності та піднесення самомотивації і командного духу.
Проміжна перевірка знань	Її основні цілі: виявлення некомпетентних працівників, перевірка забезпечення дотримання законів, процедур і стандартів, підвищення рівня безпеки, оптимізація навчальних програм.
Звіти	Сприяють забезпеченню об'єктивної оцінки успіхів кожного окремого працівника, допомагають відстежувати продуктивність, контролювати дотримання внутрішніх правил організації, політик і процедур. Додатковою точкою контролю може бути система обліку годин роботи працівників у вигляді спеціального програмного забезпечення на їх комп'ютерах або терміналу, з яким співробітники взаємодіють на початку та по завершенню робочого дня, а також на перервах.

Важливим моментом є донесення інформації до персоналу, з якою метою здійснюється контроль, а також що саме і яким чином буде перевірятися.

Окремо потрібно звернути увагу на помилки при застосуванні технологій контролю праці персоналу. Так, найбільш поширені в практиці управління помилки, це:

Безсистемний контроль, тобто відсутність формальної системи контролю праці персоналу, коли організація не має чітко розроблених процедур або інструментів для відстеження та оцінки діяльності своїх працівників. Це може бути характерно для невеликих підприємств, де контроль праці персоналу відбувається неформально або ґрунтується на довірі до співробітників.

Акцентування на помилках, тобто фокус виключно на виявленні, відстеженні і коригуванні помилок в роботі працівників. Це призводить до формування нездорової атмосфери в колективі через постійний страх допустити помилку, зниження мотивації до інновацій та прояву творчої ініціативи.

Відсутність покарань, тобто контроль без окреслення наслідків для порушників є напівмірою. Без чіткого зв'язку між встановленням порушення і відповідним покаранням запізнення на роботу, прокрастинація та крадіжки будуть і надалі супроводжувати діяльність організації.

Формальний контроль, який сфокусований на кількості та відносно легко вимірюваних показниках продуктивності, нехтує якістю та іншими значущими аспектами роботи. Він витратний та негнучкий стосовно унікальних особливостей роботи окремих працівників. Відтак, результат такого контролю далеко не найкращий.

Перевірка роботи з боку некомпетентного контролера, тобто особи, яка не є фахівцем у певній сфері, однозначно, є помилкою. Некомпетентний контролер може не зрозуміти специфіку завдань, які виконує працівник, та неадекватно оцінити його продуктивність. Він може також несвідомо впливати на результат оцінки, беручи за основу особисті симпатії або антипатії, що може призвести до несправедливої оцінки роботи працівника. Некомпетентність контролера може призвести до неспроможності визнати заслуги працівника та зумовити зниження його трудової мотивації. Крім того, нетямущий контролер може бути необізнаний з реальними вимогами і процесами, що стосуються роботи працівника, тому його оцінка базуватиметься на помилкових або недостовірних даних. Загалом, для об'єктивної оцінки працівника важливо мати компетентних контролерів, які розуміють процеси та вимоги роботи, можуть розпізнати як успіхи, так і слабкі сторони працівника та здатні надати конструктивний фідбек для його подальшого професійного розвитку.

Для економії часу корисно розробити для працівників алгоритми

самоперевірки, стандарти сервісу та ретельну базу знань. Найкращим варіантом є впровадження системи контролю, яка мотивує працівників, а не викликає відчуття тотального стеження.

Талановиті менеджери ефективно практикують делегують доручення, не втручаються в шаблонні процеси та не воліють контролювати кожен крок своїх працівників. Практика доводить: надмірний контроль згубний не менше, ніж його повна відсутність. Тому варто пам'ятати, що відкритість, чесність, довіра, командна робота, індивідуальний підхід до процесу контролю є запорукою його результативності та успішності.

Питання для самоконтролю з теми 13:

1. Охарактеризуйте сутність контролю праці персоналу.
2. Сформулюйте мету застосування контролю праці персоналу.
3. Назвіть переваги застосування контролю праці персоналу.
4. Охарактеризуйте типи контролю праці персоналу: попередній, поточний і підсумковий.
5. Які принципи потрібно закладати в основу контролю праці персоналу?
6. Назвіть способи контролю праці персоналу.
7. Охарактеризуйте сильні і слабкі сторони різних способів контролю праці персоналу.
8. Охарактеризуйте сучасну роль технологій контролю праці персоналу.
9. Дайте детальну характеристику різним технологіям контролю праці персоналу.
10. В чому полягають переваги і недоліки використання відеоспостереження та GPS-спостереження під час контролю праці персоналу?
11. Назвіть переваги сервісу Intasker в процесі контролю праці персоналу.
12. Які найбільш поширені помилки контролю персоналу в практиці управління?

Список використаних та рекомендованих для опрацювання джерел до теми 13:

1. Інформаційне та обліково-аналітичне забезпечення економічної безпеки підприємства : навч. посіб. / О. М. Левченко, Н. С. Шалімова, Т. І. Грінка, О. В. Сторожук. – Кропивницький : ЦНТУ, 2022. – 190 с.
2. Контролінг персоналу як сучасний метод управління компанії! URL: <https://otten-consulting.ub.ua/analytic/34545-kontroling-personalu-yak-suchasniy-metod-upravlinnya-kompaniyi.html>
3. Контроль роботи співробітників: види, методи, помилки. URL: <https://aboutmarketing.info/internet-marketynh/kontrol-roboty-spivrobotnykiv-vydy-metody-pomylyky/>

4. Методичні рекомендації до вивчення дисципліни «Управління персоналом» для здобувачів спеціальності 051 – «Економіка», перший (бакалаврський) рівень вищої освіти, освітньо-професійна програма «Економіка» / [уклад. І. М. Сочинська-Сибірцева] ; М-во освіти і науки України, Центральноукраїн. нац. техн. ун-т. – Кропивницький : ЦНТУ, 2021. – 82 с.

5. Постійний контроль продуктивності. URL: <https://peopleforce.io/uk/hr-glossary/continuous-performance-management>

6. Роль менеджера-інноватора в управлінській та проєктній діяльності. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки / Н. Гавловська, Є. Рудніченко, М. Кривдик, Д. Балабуст, О. Гарбузюк. 2022. № 4. С. 179-184.

7. Сила HR. Як досягати цілей бізнесу / уклад. О. Шахова, В. Самойлова. – Х. : Віват, 2022. 400 с.

8. Трансформація системи управління персоналом підприємств : монографія / Брич Василь, Борисяк Олена, Білоус Любомир, Галиш Наталія ; Міністерство освіти і науки України, Тернопільський національний економічний університет. Тернопіль : Економічна думка ТНЕУ, 2020. 211 с.

9. Управління персоналом : підручник. О. М. Шубалий, Н. Т. Рудь, А. І. Гордійчук, І. В. Шубала, М. І. Дзямулич, О. В. Потьомкіна, О. В. Середа; за заг. ред. О. М. Шубалого. Луцьк : ІВВ Луцького НТУ, 2018. 404 с.

10. Ушенко Н.В., Минаєва В.В. Система управління формуванням та використанням персоналу. Бізнес-навігатор. 2019. Вип. 1. С. 105-109

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

12. Череп О.Г., Томарева-Патлахова В.В., Кабанова О.О. Оцінка і резерви підвищення лояльності персоналу підприємств. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2021. №3. С. 316-322.

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

14. Andriushchenko, K., Khaletska, A., Ushenko, N., Zholnerchuk, H., Ivanets, I., Petrychuk, S., & Uliganets, S. (2021). Education process digitalization and its impact on human capital of an enterprise.

15. HR-менеджмент: навч. посіб. / І. М. Сочинська-Сибірцева, А. О. Доренська, Т. В. Тушевська. – Кропивницький : ЦНТУ, 2022. – 278 с.

16. Levchenko O., Tkachuk O., Tsarenko I. Strategic priorities of innovative development of Ukraine in the context of the global world tendencies. Development

of the innovative environmental and economic system in Ukraine: collective monograph / ed. V. Khudolei, T. Ponomarenko. Prague, 2019. P. 8-21.

17. Lutay L. Adult Education Reform in Ukraine: Challenges and Prospects / Lutay L., Tiulenev S. // Professional competencies and educational innovations in the knowledge economy: collective monograph / Editors Lyubomira Popova, Mariana Petrova. Veliko Tarnovo, Bulgaria: Publishing House ACCESS PRESS, 2020. PP. 364-376.

18. Lutay L. MANAGEMENT OF TRANSFORMING SOCIAL PROJECTS AS THE BASIS OF SOCIAL SECURITY / Lutay Larisa, Baranets Igor // «Security management of the 21st century: national and geopolitical aspects»: collective monograph (за заг. редак. Маркина І., Аранчий В., Сафонов Ю.), видавництво Неморос, Чеська республіка, 2020. С. 274-281.

19. Sochinska-Sybirseva 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.

20. 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>

21. Viunyk O., Levchenko A., Kirichenko O., Netesa V. The Directions of Human Resources Competitiveness Growth: New Technology for Threats and Opportunities. ENECO PROCEEDINGS OF ENERGY ECONOMIC RESEARCH CENTER. 2020. Vol. 4. Issue 4. P. 18-20.

22. 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>

Кейси з часних HR-практик

Кейс містить матеріали щодо компанії, які впроваджують цікаві рішення, що дозволяють HR-фахівцям працювати швидше й ефективніше. А спеціалісти з рекрутингу та управління персоналом пропонують нові кейси та ідеї щодо всього спектру задаHR.ч



ТЕМА 14. ПЕРСОНАЛ-ТЕХНОЛОГІЇ СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ

14.1. Сутність та класифікація технологій стимулювання персоналу

14.2. Технології матеріального стимулювання персоналу

14.3. Технології нематеріального стимулювання персоналу

14.1. Сутність та класифікація технологій стимулювання персоналу

В умовах нинішнього швидко мінливого висококонкурентного бізнес-клімату все більше власників підприємств намагаються поліпшити якість продукції, скорочуючи при цьому свої витрати. Водночас економіка створила жорстку конкуренцію на ринку праці. Таким чином, хоча підприємства прагнуть отримати максимальну віддачу від своїх працівників, водночас працівники намагаються отримати максимум від роботодавця. Тому сучасні технології стимулювання персоналу відіграють важливу роль у підвищенні продуктивності, задоволеності працівників, розвитку їх креативності, а також залученні та збереженні в колективі талановитих кадрів.

Стимулювання персоналу, як важливий аспект управління ресурсами підприємства, передбачає використання доступних форм і методів регулювання трудової поведінки. Цей процес включає застосування різних технологій, методів, стратегій та заходів з метою посилення мотивації, задоволеності та продуктивності праці персоналу в організації, створення сприятливої атмосфери на робочому місці та спонукання персоналу до досягнення спільних цілей.

Варто зауважити, що стимулювання та мотивація персоналу пов'язані між собою, оскільки обидва поняття відображають прагнення підприємства до забезпечення ефективної роботи та досягнення поставлених цілей. Однак, стимулювання включає систему нагород та інших стимулів, які підприємство використовує, щоб заохочувати своїх співробітників до прояву трудової активності. Мотивація характеризує внутрішній стан співробітників, який приводить їх до прагнення працювати якомога ефективніше. Це може бути внутрішня мотивація, як задоволення від досягнення цілей, сприятливе ставлення до роботи та команди, або зовнішня мотивація (стимулювання).

Стимулювання може допомогти підвищити мотивацію персоналу, оскільки стимули активізують реакцію від працівника. Якщо стимул відповідає потребам та очікуванням співробітника, то він може підвищити мотивацію до

досягнення якісних результатів. Однак, стимулювання не є єдиним фактором, який впливає на мотивацію персоналу. Підприємство повинно також створювати такі умови, щоб співробітники відчували себе задоволеними своєю роботою, були задіяні в процесах прийняття рішень та відчували себе частиною команди.

Розробка ефективної системи стимулювання персоналу – складний процес, який повинен враховувати потреби та характеристики конкретного підприємства та його співробітників. На наш погляд, процес розробки має складатися з таких п'яти етапів (рис. 14.1)



Рис. 14.1. Процес розробки і впровадження системи стимулювання

Аналіз недоліків існуючої системи стимулювання націлений на виявлення проблем підприємства, що виникають через брак мотивації співробітників, до прикладу, це може бути низька продуктивність та ефективність роботи, плинність кадрів, незадоволеність умовами праці, нездорова атмосфера всередині колективу чи авральний порядок роботи.

Для проведення діагностики потреб та очікувань працівників можна використовувати опитувальники, інтерв'ю або анкети. Керівництво підприємства повинно мати бачення, які потреби та очікування мають співробітники, щоб враховувати їх під час розробки системи стимулювання. Наприклад, деякі співробітники можуть надавати перевагу матеріальним стимулам, водночас інші можуть бути більш зацікавлені у нематеріальних

стимулах, таких як кар'єрне зростання або можливості навчання. В результаті визначаються ключові матеріальні та нематеріальні стимули, яких потребує колектив в цілому, і кожен співробітник зокрема.

Розробка форм стимулювання передбачає вибір конкретних форм та встановлення їх послідовності і періодичності. Підприємство повинно брати до уваги різноманітні потреби та очікування своїх співробітників та використовувати різні форми стимулювання (нематеріальні і матеріальні).

Формування прозорості системи завбачує чітке інформування працівників про прийдешні зміни. Якщо система стимулювання багаторівнева і складна для швидкого опанування, то краще поширити детальні інструкції з описом параметрів оцінювання та способів нарахування бонусів і штрафів. Прозорість і справедливість системи забезпечує розуміння працівниками активностей, які потрібно зробити, щоб одержати винагороду. У такому випадку це знімає проблему нарікання на несправедливий розподіл стимулів.

Запуск, тестування та оцінка результатів. Після впровадження і здійснення пробного періоду системи стимулювання підбиваються перші результати шляхом співвіднесення витрат і отриманих зисків. Підприємство має регулярно оцінювати результати своєї системи стимулювання та вносити корективи і знову запуснути процес удосконалення системи стимулювання персоналу по колу.

Традиційно виокремлюють матеріальне і нематеріальне стимулювання персоналу (рис. 14.2).



Рис. 14.2. Класифікація стимулювання персоналу

Технології матеріального стимулювання є невід'ємною складовою системи винагороди працівників, що реалізується підприємством, щоб винагородити продуктивність та мотивувати співробітників на індивідуальному та/або груповому рівнях. Окрім заробітної плати, матеріальне стимулювання включає інші стимули монетарного характеру. Натомість нематеріальне стимулювання призначене для забезпечення психологічної винагороди і пов'язане із програмою визнання унікальних досягнень співробітника.

14.2. Технології матеріального стимулювання персоналу

Матеріальне стимулювання персоналу – безумовно, один із ключових елементів стратегії управління персоналом і важливий інструмент для залучення, зацікавлення та розвитку талановитих працівників всередині колективу підприємства.

Основні технології матеріального стимулювання персоналу включають наступні (рис. 14.3).

Заробітна плата (оплата праці), відповідно до тлумачення, яке дає Закон України «Про оплату праці», – це винагорода, обчислена, як правило, у грошовому виразі, яку за трудовим договором власник або уповноважений ним орган виплачує працівникові за виконану ним роботу []. Отже, це – основна форма винагороди за працю, яка виплачується співробітникам на основі їхнього контракту та обсягу виконаної роботи. Підвищення заробітної плати за певні результати, однак, не є частиною системи винагороди працівників. Таке рішення не можна назвати мотиваційним, тому що різницю між хорошим і середнім працівником визначити складно. Поміж тим, через цю «надбавку» постійно зростають витрати підприємства, на відміну від премій (бонусів), які працівник повинен заробити протягом звітного періоду.

Премії/бонуси – це додаткові грошові винагороди, які надаються співробітникам за досягнення певних цілей або високі показники продуктивності та досягнення стратегічних цілей діяльності підприємства. Бонусні програми часто застосовують у банківських структурах та торгових організаціях для заохочення працівників до збільшення своїх показників. Бонуси також доцільно використовувати для винагороди досягнень групи працівників. Премії/бонуси – це короткострокові інструменти стимулювання. Особливість у тому, що працівник винагороджується за попередній рік, а не за перспективні досягнення. Такі програми мають бути ретельно структуровані, щоб забезпечувати нагородження тих досягнень особи або групи, які перебувають за межами його основних функцій. Інакше – вони можуть

сприйматися як постійна надбавка до заробітної плати, а не нагорода за визначні результати. Але поруч із цим, така компенсація може бути серйозним інструментом для підтримки майбутніх зусиль топ-рівня.

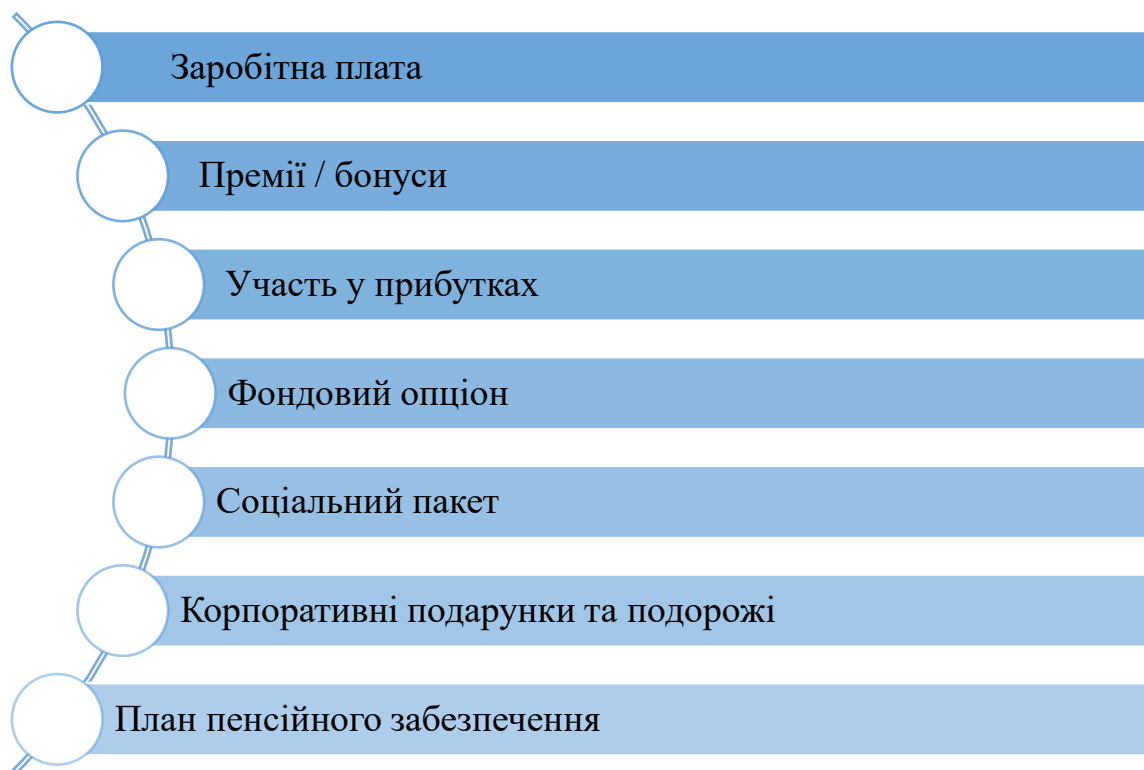


Рис. 14.3. Технології матеріального стимулювання персоналу

Участь у прибутках можна назвати системою, в якій між працівниками підприємства відбувається розподіл частки від чистого прибутку, отриманого за звітний період. Цей вид винагороди може існувати у вигляді реальних грошових коштів. Вигода для підприємства, яке практикує такий тип винагороди, полягає в тому, що воно може зберігати фіксовані витрати на низькому рівні. Участь у прибутках може стимулювати співробітників працювати більш ефективно і наполегливо, оскільки вони бачать прямий зв'язок між своєю продуктивністю та фінансовою винагородою. Це збільшує лояльність працівників, оскільки умовою для отримання винагороди є необхідність пропрацювати на підприємстві певний час. Прив'язка до прибутку підприємства сприяє формуванню відчуття залученості до фінансового успіху підприємства, збільшує трудову активність працівників та зацікавленість у розвитку бізнесу.

Фондовий опціон, як технологія стимулювання персоналу набуває все більшої популярності. По суті, це – право купити деяку кількість акцій акціонерного товариства за певною ціною протягом визначеного періоду часу.

фондовий опціон виступає як довгостроковий мотиватор. Якщо співробітник працює у товаристві певний період (скажімо, більше трьох років), він може стати учасником цієї програми. Звісно, додаткові акції – це ризик, як для акціонерного товариства, так і для працівника, адже коли велика кількість акцій товариства обертається у обігу, тоді його прибутки можуть знизитися.

Соціальний пакет – це набір додаткових пільг, послуг та підтримки, які підприємство надає працівникам з метою забезпечення їхнього добробуту, безпеки та допомоги у складних життєвих ситуаціях. Зазвичай соціальний пакет, як технологія стимулювання, включає медичне страхування, організацію харчування на робочому місці або надання компенсації за харчування, матеріальну підтримку при народженні дитини, фінансування навчання, підвищення кваліфікації та професійного розвитку, виділення службового житла або надання коштів на оплату оренди житла, фінансування перебування дітей у дитячих дошкільних закладах освіти, оплата підприємством абонементу у басейн чи фітнес-клуб. Соціальний пакет може бути важливим стимулом і аргументом при виборі робочого місця для працівника, оскільки він забезпечує додаткову соціальну захищеність та підтримку у складних життєвих ситуаціях.

Корпоративні подарунки та подорожі можуть бути потужним стимулом для працівників і способом підтримати їх мотивацію. Тут важливий індивідуальний підхід до подарунків, врахування інтересів та захоплень своїх працівників. Можна практикувати надання можливості працівникам власного вибору подарунку собі у певному магазині чи на онлайн-платформі. Останнім часом поширення набули корпоративні ретрити (особисте чи групове усамітнення для психологічної роботи над собою, відпочинку та навчання). Їх основна мета – посилення згуртованості та піднесення командного духу. Крім цього, вагомим стимулом для роботи є спеціальні туристичні подорожі до дня народження або ювілею працівника. Окремим корисним інструментом реалізації цієї технології стимулювання є відрядження на конференції, семінари, стажування до цікавих туристичних місць.

План пенсійного забезпечення може бути сильним стимулом для працівників, оскільки надає їм довгострокову фінансову безпеку і комфорт після завершення активної професійної діяльності. Він дозволяє працівникам накопичувати гроші на пенсію протягом своєї трудової діяльності. Такий інструмент забезпечує мотивацію для довгострокової зайнятості, є підставою для працівника залишатися в колективі підприємства протягом тривалого періоду, оскільки перехід до іншого підприємства може призвести до втрати пенсійних вигод або зменшення їх розміру. План пенсійного забезпечення підвищує лояльність співробітників підприємства, оскільки це свідчення того, що підприємство піклується про їх майбутній добробут. Ефективні пенсійні

плани можуть бути потужними інструментом в ретеншн-менеджменті талантів, оскільки є вагомим стимулом для талановитих працівників при виборі ними роботодавця, вони є якорем для їх утримання в колективі протягом тривалого періоду.

Загалом матеріальне стимулювання має бути справедливим і прозорим, враховувати роль та результати праці кожного працівника. Ефективне матеріальне стимулювання позитивно впливає на задоволеність співробітників, знижує плинність кадрів та сприяє досягненню стратегічних цілей підприємства.

Окремо потрібно сказати про систему **штрафів** як покарання за невиконання або недостатньо якісне виконання роботи співробітниками. Проте, використання штрафів у системі стимулювання персоналу варто розглядати обережно, оскільки це може викликати негативні наслідки для мотивації працівників та створити несприятливу психологічну атмосферу у колективі. Крім того, штрафи дають лише короткий ефект і демотивують працівників. Люди в колективі до них призвичаюються і вигадують такі ж креативні підходи ухилення від штрафів. Для того, щоб система була дієвою, штрафи мають бути справедливими та адекватними до порушень, співпрацівники мають знати про правила та наслідки порушень, штрафи потрібно застосовувати лише у надзвичайних випадках, коли інші методи вичерпали себе, санкції мають бути відчутними для працівників, їх потрібно використовувати як допоміжний, а не основний інструмент стимулювання.

Види штрафів можуть бути такими:

- за адміністративні порушення (запізнення, зрив плану);
- позбавлення премії за неякісні результати роботи;
- відпрацювання (штрафні години роботи) за відсутність на робочому місці.

Покарання у вигляді штрафів є ефективним методом стимулювання лише в поєднанні з матеріальними заохоченнями. Головне завдання керівника – вибудувати баланс між нагородами і покараннями.

14.3. Технології нематеріального стимулювання персоналу

Нематеріальні стимули можуть мати свій прояв в різних формах, їх багатоманітність обмежується тільки можливостями підприємства і потребами працівників. Якщо конкретні стимули співпадають із потребами працівників, то вони чинять значну мотиваційну дію. Деякі технології нематеріального стимулювання для працівників наведені на рис. 17.4.

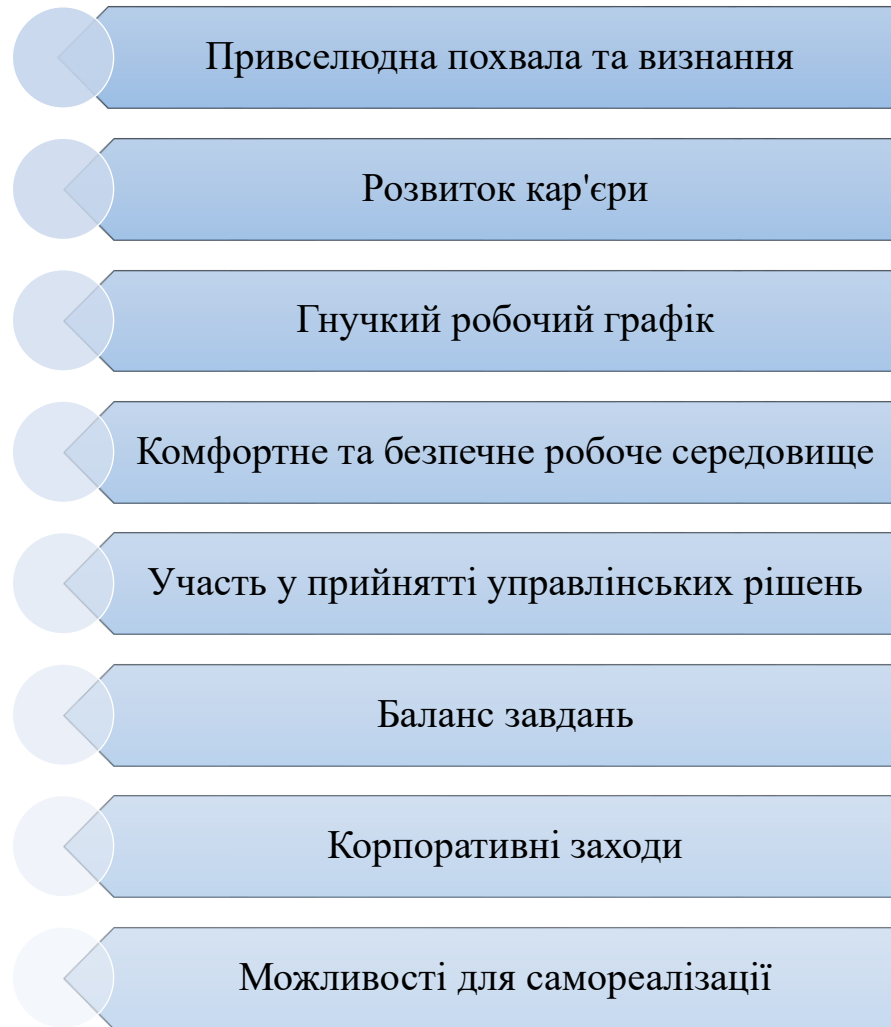


Рис. 14.4. Технології нематеріального стимулювання персоналу

Похвала та визнання з нагородженням грамотами, подяками тощо є важливими нематеріальними стимулами, які можуть впливати на мотивацію та задоволення працівників.

Ці стимули можуть мати значний позитивний вплив на продуктивність, самооцінку та загальну емоційну стійкість. Коли працівник отримує визнання за свої зусилля, він стає більш мотивованим до подальших успіхів і досягнень, це допомагає зміцнити довіру і сприяє покращенню психологічного клімату в колективі, підвищує самооцінку та впевненість у своїх силах, що позитивно впливає на розвиток особистості.

Працівники почуваються більш залученими та цінними для підприємства, у них збільшується відчуття задоволеності, зменшується стрес та виснаженість, з'являється натхнення до саморозвитку та навчання.

Для досягнення найкращих результатів, похвала та визнання повинні бути щирими, адекватними та заслуженими.

Розвиток кар'єри може бути відчутним стимулом для працівника, що мотивує його зосереджувати зусилля на роботі і досягати більших результатів. Забезпечення можливостей розвитку кар'єри допомагає працівнику вдосконалити навички та знання; зазвичай, розвиток кар'єри супроводжується збільшенням заробітної плати та бонусів; зайняття вищої посади або здобуття впливового статусу може допомогти привернути увагу колег і отримати визнання за свою працю; розвиток кар'єри часто пов'язаний з новими викликами та цікавими завданнями, а також забезпеченням більш стабільного майбутнього та більш конкурентною позицією на ринку праці. Отже, роботодавці можуть заохочувати цей процес, надаючи можливості навчання та розвитку, чітко визначаючи потенційні шляхи кар'єрного росту та демонструючи визнання за досягнення працівників.

Гнучкий робочий графік – це форма організації праці на підприємстві, відповідно до якої може бути встановлений спеціальний режим роботи, що відрізняється від прописаного правилами внутрішнього трудового розпорядку, за умови дотримання встановленої денної, тижневої чи на певний обліковий період (два тижні, місяць тощо) норми тривалості робочого часу. Тобто, працівник (група працівників) може працювати за індивідуальним графіком роботи, який відрізняється від загального графіка роботи підприємства. Про гнучкий робочий графік можна домовитись, як при прийнятті на роботу, так і пізніше, на визначений строк або безстроково, усно чи письмово. Працівники мають змогу самостійно вибирати години своєї роботи, або деякі години робочого дня. Це може бути застосовано на повну зайнятість, неповний робочий день, а також для віддаленої роботи.

Коригування робочого графіка для зручності працівників має наступні переваги:

- врівноваження балансу між роботою та особистим життям;
- піднесення задоволеності працівників;
- зниження стресу, пов'язаного з фіксованим робочим розкладом;
- зростання продуктивності;
- уникнення проблем із транспортом при добиранні на роботу у години пікового навантаження;
- економія коштів на пальному або витратах на обіди;
- розширення інклюзії через різноманітність робочих стилів;
- привабливість для творчих працівників, батьків малолітніх дітей, здобувачів вищої освіти.

Комфортне та безпечне робоче середовище є важливим фактором, який

значно впливає на продуктивність та мотивацію працівників. Коли особа не має можливості задовольнити базову потребу захищеності від небезпеки та загроз зовнішнього середовища (відповідно до теоретичної моделі ієрархії потреб людини Абрахама Маслоу), запити, які розташовані вище по ієрархії, не активізуються або їх важко реалізовувати. Коли працівники працюють в безпечних умовах, ризик травм та професійних захворювань знижується. Це сприяє збереженню фізичного та психічного здоров'я, що забезпечує їм здатність тривало та ефективно працювати. Переведення працівника до більш зручного кабінету означає підтримку та турботу з боку роботодавця, отже, наявність необхідного обладнання та ресурсів позитивно впливає на задоволеність працівника і знижує ризик зриву робочих дедлайнів.

Під час війни забезпечення безпечного робочого середовища підноситься на особливий рівень. Забезпечення безпеки працівників в таких умовах може бути реалізоване через такі дії: релокація бізнесу з території ведення бойових дій; організаційна та/або фінансова допомога в перевезенні сімей працівників на більш безпечні території; переїзд у приміщення, облаштовані укриттями; розробка чітких інструкцій дій працівників під час повітряних тривог та надзвичайних ситуацій; складання графіків віддаленої роботи, якщо така робота є безпечнішою; оптимізація інших процесів на підприємстві задля забезпечення дотримання правил безпеки. Робота під час ймовірних ракетних обстрілів є серйозним порушенням безпеки праці. Тому для забезпечення спокійної роботи та підвищення вмотивованості працівників їм необхідне відчуття, що керівництво дбає про кожного з них.

Участь у прийнятті рішень в управлінні підприємством може бути переконливим стимулом для працівників. Цей підхід до управління дозволяє залучати працівників до процесів прийняття рішень та стимулює їх активну участь у досягненні ринкової мети підприємства. Вагомий мотиваційний вплив має також утворення партнерських колективів, в яких знімається ієрархічна залежність між топ-менеджером та іншими працівниками колективу. Головні переваги технології участі персоналу в управлінні підприємством: стимулювання появи нових ідей та цінних інсайтів, краща якість рішень, поліпшення комунікації, зміцнення довіри, зменшення конфліктності, зниження плинності персоналу, розвиток лідерських якостей співробітників та набуття ними цінного досвіду, покращення бізнес-процесів. Успішна участь персоналу в управлінні підприємством потребує грамотного підходу та відповідної культури організації. Співробітники мають бути належно навчені, інформовані та мати можливість висловлювати свої думки та ідеї. Також слід забезпечити прозорість управління, щоб співробітники відчували, що їх внесок реально впливає на прийняття рішень.

Баланс завдань та уникнення перевантаження окремих працівників є важливими аспектами забезпечення продуктивності та стимулювання ефективної праці. Ця технологія допомагає забезпечити оптимальні умови для працівників, сприяє їхньому задоволенню роботою, допомагає знизити ризик їх вигорання і зберегти ефективність на високому рівні, сприяє збереженню здоров'я. Важливо ретельно розподіляти завдання між працівниками при виконанні проєктів, які відповідають індивідуальним інтересам, здібностям, знанням, досвіду та навичкам співробітників. Це збільшує їх ентузіазм до роботи. При цьому завдання повинні бути реалістичними та досяжними.

Корпоративні заходи також є дієвою технологією стимулювання працівників, вони сприяють зміцненню командного духу, згуртовують колектив та створюють позитивну атмосферу. Тимбилдинги, спортивні заходи, спільні волонтерські проєкти, святкування досягнень і ювілеїв, благодійні вечірки, мотиваційні зібрання за участі цікавих спікерів, спільні тренінги з вивчення іноземних мов, виховання дітей-підлітків, організації здорового способу життя тощо, тісна взаємодія між працівниками різних щаблів, корпоративні церемонії з врученням нагород, сертифікатів, бонусів або подарунків, організований відпочинок чи подорожі – ось напрацьовані практикою корпоративні заходи.

Варто підкреслити, що війна в Україні змусила переосмислити формати корпоративних заходів в середовищі вітчизняних підприємств та організацій. Так, деякі організації після 2022 року активно застосовують програму Wellness, в рамках якої практикують контекстні зустрічі із психологом, тренінги з базової психологічної допомоги. Також актуальними стали лекції про адміністративні, юридичні та податкові особливості в країнах релокації, та про техніки зниження тривожності та курси тактичної медицини.

Можливості для самореалізації є важливою мотиваційною силою для працівників, які прагнуть досягти особистого зростання і розвитку у своїй професійній діяльності. Коли працівник має можливість реалізувати свої потенційні здібності, задовольнити особисті амбіції та цілі, йому важливо докладати зусиль до своєї роботи та досягати успіхів. Можливості для самореалізації, які можуть стимулювати працівників до більш ефективної роботи можуть бути наступними: підтримка і стимулювання творчих ініціатив, надання можливостей для реалізації власних ідей, участь у цікавих проєктах, підтримка індивідуальних інтересів, надання працівникам свободи у виборі підходів до виконання роботи і делегування відповідальності. підприємства можуть створювати програми та умови, які підтримують самореалізацію своїх працівників, що, своєю чергою, позитивно впливає на їх продуктивність, залученість та задоволеність роботою.

Основні етапи створення програми стимулювання працівників можна вибудувати за певним алгоритмом (рис. 14.5).

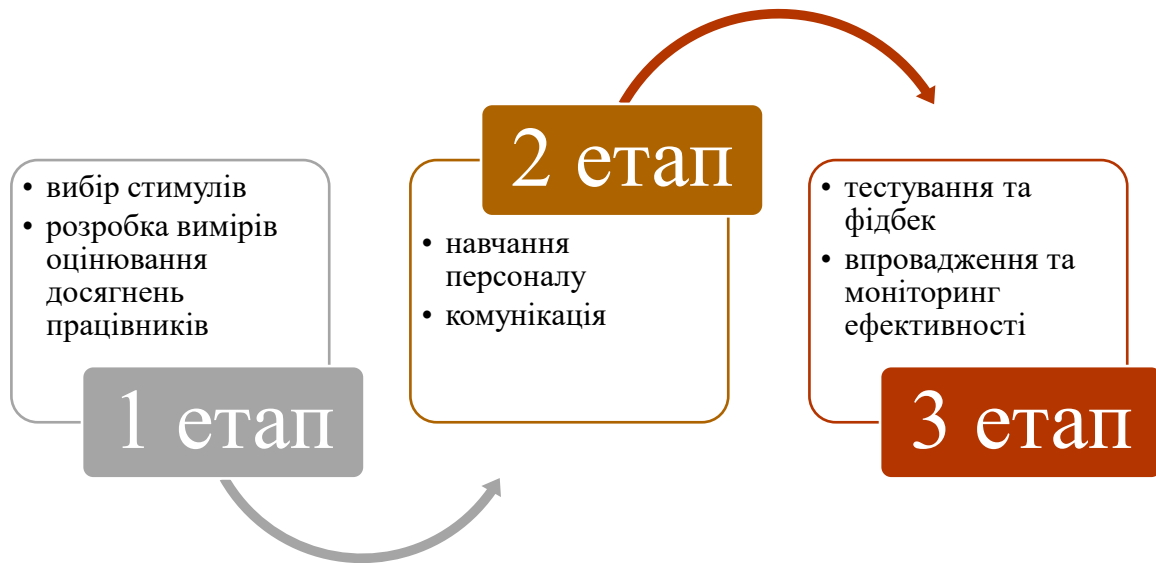


Рис. 14.5. Етапи створення програми стимулювання персоналу

Щоб програма стимулювання дала очікуваний результат, її варто впроваджувати системно, за певним алгоритмом:

-вибір стимулів, які будуть використовуватися для стимулювання персоналу (до прикладу, фінансові премії, підвищення заробітної плати, бонусні системи, премії за досягнення цілей, винагороди у формі товарів або послуг тощо);

-розробка вимірів оцінювання досягнень працівників: чіткі критерії оцінювання та метрики успішності є підґрунтям для ефективності програми стимулювання, а адекватне вимірювання продуктивності забезпечує окупність програми з позиції бізнесу;

-навчання персоналу, що передбачає надання знань працівникам про те, як система працює, яким чином працівники можуть заробляти стимули та як це сприятиме досягненню цілей організації;

-комунікація, яка передбачає постійний зв'язок між топ-менеджментом та працівниками у процесі підготовки системи стимулювання до впровадження і під час її реалізації;

-тестування та фідбек потрібні перед остаточним впровадженням системи стимулювання. Можна провести тестування на контрольній групі співробітників, зібрати фідбек від учасників тестування і додати необхідні корективи за необхідності;

-впровадження та моніторинг ефективності передбачає реалізацію проекту після пілотного тестування. Постійний моніторинг ефективності будується на постійному акумулюванні даних, аналізі результатів та при коригуванні систему стимулювання.

Наведений алгоритм є загальним орієнтиром і може змінюватися в залежності від потреб і специфіки кожного конкретного підприємства. Чітка систематизація стимулів праці персоналу, з'ясування загальних рис і відмінностей між ними, забезпечення їх гармонійної взаємодії є запорукою дієвості системи. Мотиви, які формуються у особи за різних обставин, активізуються під впливом стимулів.

Досить цікавими для дослідження і можливостей застосування в Україні є успішні практики стимулювання персоналу зарубіжних компаній.

Так, компанія Dropbox Inc, яка сповідує в своїй роботі з персоналом принципи різноманітності, рівності та інклюзивності, обладнала в офісі музичну кімнату, де працівники можуть грати на різних інструментах. Власні дослідження компанії довели, що такі активності зменшують рівень стресу і економлять більше 300 000 дол. США щорічно, захищаючи працівників від емоційного вигорання.

Компанія глобального сервісу оренди житла Airbnb («AirBed and Breakfast») щороку спрямовує 2000 дол. США на подорожі для кожного працівника, оскільки топ-менеджмент компанії переконаний в тому, що туристичні подорожі зменшують ризик хвороб серця. Airbnb також дозволяє співробітникам брати з собою на роботу невеликих домашніх улюбленців - собак і морських свинок. Топ-менеджмент вирішив, що ефективність праці помітно зростає, якщо персонал не буде тривожитися аніж тварин і зможе повністю сфокусуватися на виробничих дорученнях.

Глобальна консалтингова фірма Bain & Company кожного року організовує дводенний турнір з футболу, оскільки, проведені нею спостереження, засвідчили, що у працівників-чоловіків зменшується рівень стресу, а жінки починають працювати більш активно.

Інтернет-магазин одягу Zappos фінансує послуги лайф-коучингу для своїх співробітників. Результати красномовні: 80% клієнтів лайф-коучів стверджують, що такі консультації допомагають їм долати життєві труднощі.

Топ-менеджмент компанії Nike, відомого виробника спортивного одягу і аксесуарів ініціював запровадження тижня відпустки для команди штаб-квартири в Орегоні під час пандемії covid-19 з метою відновлення після стресу. Таким чином компанія продемонструвала, що психічне здоров'я працівників – у фокусі уваги керівництва компанії.

Щотри місяці співробітники великої американської компанії HubSpot

обмінюються між собою робочими місцями на території одного офісу. Таким чином ніхто з працівників не вважає, що йому дісталось гірше місце. Окрім того, така практика чинить позитивний вплив на згуртованість колективу, адже щоразу з'являється нагода заприятелювати з новими сусідами.

У компанії Commerce Sciences кожен новий працівник отримує подарунок від попереднього новачка, прийнятого на роботу. Подарунок може бути недорогим і символічним, або коштовним (жодні обмеження в цьому плані відсутні). Таким чином на старті задається позитивний контакт і людина легше вливається в новий колектив.

Виходячи із реалій сьогоденного VANI-світу (V – brittle (крихкий); A – anxious (тривожний); N – nonlinear (нелінійний); I – incomprehensible (незрозумілий)), мусимо визнати, що окремим аспектом стимулювання персоналу є заохочення до продуктивної праці людей під час кризи. Нині ми вже знаємо, що світ крихкий і немає жодної країни, яка б мала змогу, скажімо, відмежуватися від пандемії, або від війни. Різні загрози викликають у людей невпевненість, тривогу перед майбутнім, страх зробити неправильний вибір, безпорадність. Людство переконалося в тому, що лінійного зв'язку в сучасному світі не існує і невеликі, на перший погляд, причини, хибні рішення, помилки у наслідку призводять до катастроф. Велика частина пристроїв та гаджетів з нашого оточення залишається незрозумілою для конкретної людини через перманенті їх ускладнення, а причинно-наслідковий зв'язок між різними процесами і явищами стає все довшим і зрозуміти віддалені наслідки сьогоденних причин досить складно.

Отже, кризи неминучі, більше того, функціонування в кризових умовах стає новою нормальністю для сучасних підприємств і організацій, а отже, стимулювання персоналу під час кризи набуває все більшої ваги. Кризові умови викликають у людей в колективі стрес та невизначеність, зниження морального духу, тому важливо забезпечити підтримку команди, мотивацію та утримання продуктивності.

Особливості стимулювання персоналу під час кризи полягають, на наш погляд у особливій відкритості комунікацій, гнучкості та адаптації до зовнішнього кризового середовища, підтримці емоційного стану працівників, фокусуванні ретельної уваги на визнанні досягнень співробітників, збереженні незвинувачувальної корпоративної культури (рис. 14.6).

Загалом, з боку топ-менеджменту важливо проявляти емпатію, розуміння і солідарність з працівниками колективу під час кризи. Створення підходів, спрямованих на добробут та мотивацію співробітників, допоможе зберегти ефективність діяльності підприємства чи організації навіть в умовах негативних впливів кризи.



Рис. 14.6. Особливості стимулювання персоналу піж час кризи

Отже, криза, хоч і є важким періодом в житті підприємства чи організації, проте вона може стати також шансом для перегляду і виведення на новий рівень корпоративної культури, створення більш сприятливих умов для людей, зміцнення зв'язків у колективі та накопичення нових конкурентних переваг.

Ключову роль тут відіграє відданий справі, сміливий лідер та активна участь всіх працівників у процесах розвитку адаптаційного потенціалу підприємства (організації) та напрацюванні нових стратегій. Уроки кризи допоможуть підготуватися до можливих схожих складних ситуацій у майбутньому.

Питання для самоконтролю з теми 14:

1. Охарактеризуйте сутність та роль технологій стимулювання персоналу.
2. Як взаємозв'язок між стимулюванням та мотивацією персоналу?
3. З яких етапів складається процес розробки і впровадження системи стимулювання на підприємстві?
4. Охарактеризуйте технології матеріального стимулювання персоналу.
5. Які переваги від застосування технології стимулювання персоналу участю у прибутках для працівника і підприємства?
6. Що таке соціальний пакет?
7. Які вили корпоративних подарунків використовують у практиці стимулювання персоналу?
8. В чому переваги і недоліки застосування системи штрафів?
9. Охарактеризуйте технології нематеріального стимулювання персоналу.
10. Чому розвиток кар'єри є вагомим стимулом для працівника?
11. Назвіть та охарактеризуйте етапи створення програми стимулювання персоналу
12. Які існують особливості стимулювання персоналу піж час кризи?

Список використаних та рекомендованих для опрацювання джерел до теми 14:

1. Горбаль Н., Мельничук К. (2023). Підвищення мотивації працівників українських підприємств в умовах кризи. Вісник національного університету «Львівська політехніка». Випуск 7, Номер 1. С. 107-119. <https://doi.org/10.23939/semi2023.01.107>
2. Дяків О. П., Островерхов В. М. Управління персоналом : навчально-методичний посібник (видання друге, переробл. і доповнено). – Тернопіль : ТНЕУ, 2018. 288 с.
3. Жосан Г.В., Кириченко Н.В. Менеджмент персоналу в умовах поспандемії та воєнного стану в Україні. Таврійський науковий вісник. Серія : Економіка. 2022. № 12. С. 48–49. DOI: <https://doi.org/10.32851/2708-0366/2022.12.6>
4. Загірняк, Д., Дружиніна, В., & Дружинін, В. (2023). Дистанційна робота як тренд сучасного менеджменту праці. Економіка та суспільство, (48). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-39>
5. Крикавський, Є., & Калинець, К. (2023). Вплив корпоративної культури на мотивацію та залученість колективу. Економіка та суспільство, (50). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-9>
6. Методичні рекомендації до вивчення дисципліни «Управління персоналом» для здобувачів спеціальності 051 – «Економіка», перший (бакалаврський) рівень вищої освіти, освітньо-професійна програма

«Економіка» / [уклад. І. М. Сочинська-Сибірцева] ; М-во освіти і науки України, Центральноукраїн. нац. техн. ун-т. – Кропивницький : ЦНТУ, 2021. – 82 с.

7. Мотиваційні механізми розвитку економіки на етапі євроінтеграції: кол. моногр. / [М. В. Семикіна, С. Д. Лучик, Л. Д. Запирченко та ін.]; М-во освіти і науки України, Центральноукраїн. нац. техн. ун-т. – Кропивницький: РВЛ ЦНТУ, 2022. – 282 с.

8. Пошук найкращих рішень можливостей в діалозі. Результати опитування Engagment Survey 2022: Інтранет Райффайзен банк. (03.07.2023)

9. Професійний розвиток персоналу підприємств в системі мотиваційного менеджменту : кол. моногр. / [М. В. Семикіна, С. В. Дудко, А. А. Орлова та ін.] ; М-во освіти і науки України, Центральноукраїн. нац. техн. ун-т. – Кропивницький : КОД, 2021. – 442 с.

10. Сила HR. Як досягати цілей бізнесу / уклад. О. Шахова, В. Самойлова. – Х. : Віват, 2022. – 400 с.

11. Стегостенко І. Нові виклики: прощай, світ VUCA, ласкаво просимо у світ BANI URL: <https://www.management.com.ua/notes/novi-vyklyky-vuca-bani.html>

12. Тимошенко, В. (2023). Тенденції у сфері управління персоналом компаній в умовах трансформацій. Економіка та суспільство, (52). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-11>

13. Управління персоналом : підручник. О. М. Шубалий, Н. Т. Рудь, А. І. Гордійчук, І. В. Шубала, М. І. Дзямучич, О. В. Потьомкіна, О. В. Середа; за заг. ред. О. М. Шубалого. Луцьк : ІВВ Луцького НТУ, 2018. 404 с.

14. Феррацці Кіт, Гохар Кіан, Вейріч Ноель. Конкуренція в новому світі праці. Як радикальна адаптивність вирізняє найкращих / пер. з англ. Катерина Корнієнко. – К. : Лабораторія. 2023. – 232 с.

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. – Кропивницький : ЦНТУ, 2022. – 278 с.

17. Цікаві бонуси для персоналу, що практикуються успішними компаніями https://www.management.com.ua/blog/3410#google_vignette

18. Як ефективно впровадити систему мотивації для персоналу <https://blog.agrokebety.com/yak-efektyvno-vprovadyty-systemu-motyvatsiyi-dlya-personalu>

19. Ушенко Н.В., Минаєва В.В. Система управління формуванням та використанням персоналу. Бізнес-навігатор. 2019. Вип. 1. С. 105-109

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

21. Череп О.Г., Томарева-Патлахова В.В., Кабанова О.О. Оцінка і резерви підвищення лояльності персоналу підприємств. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2021. №3. С. 316-322.

22. HR-менеджмент: навч. посіб. / І. М. Сочинська-Сибірцева, А. О. Доренська, Т. В. Тушевська. – Кропивницький : ЦНТУ, 2022. – 278 с.

23. Andriushchenko, K., Khaletska, A., Ushenko, N., Zholnerchuk, H., Ivanets, I., Petrychuk, S., & Uliganets, S. (2021). Education process digitalization and its impact on human capital of an enterprise.

24. Dzhulai, M. (2022). Development of an employer's value proposition for young professionals. Scientific Bulletin of Mukachevo State University. Series "Economics", 9(3), 40-47. [https://doi.org/10.52566/msu-econ.9\(3\).2022.40-47](https://doi.org/10.52566/msu-econ.9(3).2022.40-47)

25. Lutay L. Adult Education Reform in Ukraine: Challenges and Prospects / Lutay L., Tiulenev S. // Professional competencies and educational innovations in the knowledge economy: collective monograph / Editors Lyubomira Popova, Mariana Petrova. Veliko Tarnovo, Bulgaria: Publishing House ACCESS PRESS, 2020. PP. 364-376.

26. Lutay L. MANAGEMENT OF TRANSFORMING SOCIAL PROJECTS AS THE BASIS OF SOCIAL SECURITY / Lutay Larisa, Baranets Igor // «Security management of the 21st century: national and geopolitical aspects»: collective monograph (за заг. редак. Маркіна І., Аранчий В., Сафонов Ю.), видавництво Неморос, Чеська республіка, 2020. С. 274-281.

27. Viunyk O., Levchenko A., Kirichenko O., Netesa V. The Directions of Human Resources Competitiveness Growth: New Technology for Threats and Opportunities. ENECO PROCEEDINGS OF ENERGY ECONOMIC RESEARCH CENTER. 2020. Vol. 4. Issue 4. P. 18-20.

Кейси з часних HR-практик

Кейс містить відеоматеріали щодо нефінансової мотивації персоналу у закладі охорони здоров'я (як один з прикладів нетипового стимулювання персоналу). Відео передає корисну інформацію щодо поширених лієвих та помилкових варіантів стимулювання.



ТЕМА 15. ПЕРСОНАЛ-ТЕХНОЛОГІЇ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ РОБОТИ ПЕРСОНАЛУ

15.1. Суть, чинники та технології підвищення ефективності роботи персоналу

15.2. Методичні підходи до вимірювання показників ефективності роботи персоналу

15.3. Інноваційні персонал-технології підвищення ефективності роботи персоналу

15.1. Суть, чинники та технології підвищення ефективності роботи персоналу

В умовах нестабільності зовнішнього середовища продуктивна діяльність підприємства пов'язана з грамотним управлінням, гнучкістю, адаптацією до змін, а також з ефективним управлінням ресурсами: фінансами, людьми, матеріалами, технологіями. Персонал відіграє критичну роль у забезпеченні ефективності підприємства, тому що його вплив стосується різних аспектів діяльності підприємства чи організації і може визначати ринковий успіх або невдачу.

Надійно та правильно побудована система розрахунку ефективності роботи працівників – це потужний бізнес-інструмент, який водночас збільшує мотивацію колективу до роботи, ідентифікує його слабкі місця, є підґрунтям для стратегічного планування та розвитку підприємства.

На жаль, в сучасних економічних умовах на вітчизняних підприємствах спостерігається падіння ефективності роботи персоналу. Проблема ефективності роботи персоналу має ключове значення для успішності та конкурентоспроможності підприємства. Оцінка та вивчення ефективності роботи персоналу дає можливість керівництву підприємства зрозуміти, наскільки ефективно використовуються ресурси, які види діяльності не сприяють досягненню поставлених цілей та які стратегії інвестування в людські ресурси не працюють.

Ефективне використання персоналу підприємства чи організації може стикатися з різними чинниками-перешкодами. У загальному вигляді ключові чинники, які можуть ускладнювати оптимальну роботу персоналу, наведені на рис. 15.1.



Рис. 15.1. Основні чинники, що перешкоджають ефективній роботі персоналу

Недостатній рівень кваліфікації працівника унеможлиблює якісне виконання обов'язків і призводить до низької продуктивності та якості праці, тому процес відбору та найму персоналу має бути компетентно налагоджений, щоб підприємство призначало кваліфікованих фахівців на відповідні посади.

Неефективне управління та лідерство означає нездатність керівництва ефективно організовувати роботу команди, комунікувати з працівниками, мотивувати та надихати їх. Отже, потенціал працівників залишається заблокованим, що може привести до недостатнього його використання. Ефективний лідер повинен уміти визначати чіткі цілі та завдання для команди, створювати стимули для працівників, забезпечувати прозору та ефективну комунікацію, підтримувати команду, забезпечуючи необхідні ресурси та підтримку, справедливо розподіляти обов'язки та винагороди, ефективно закривати конфлікти, підтримувати розвиток працівників.

Нерозвинена корпоративна культура характеризується пануванням негативної атмосфери, перманентними конфліктами між колегами, недотриманням етичних стандартів, що в цілому перешкоджає ефективній роботі персоналу, демотивуючи та знижуючи його продуктивність.

Відсутність можливостей для професійного зростання призводить до низької залученості персоналу та втрати ключових працівників.

Відсутність мотивації призводить до небажання ефективно працювати. Так, нецікаві виробничі завдання, емоційне виснаження, монотонність, низька оплата або несправедливі умови праці, відсутність чітких цілей можуть

підірвати мотивацію праці співробітників і знизити ефективність роботи персоналу підприємства в цілому.

Застарілі технології та інфраструктура, а саме брак відповідного обладнання, програмного забезпечення або інфраструктури може обмежити працівників у їх можливостях для виконання виробничих обов'язків належним чином, а використання застарілих методів роботи або неефективних бізнес-процесів може уповільнювати роботу та знижувати продуктивність персоналу.

Низький рівень комунікації між різними рівнями управління або відділами може призвести до непорозумінь стосовно формулювання завдань, цілей та очікувань, що в подальшому вплине на результативність та співпрацю.

Конфлікти та напружені відносини між працівниками або відсутність співпраці можуть заважати ефективній роботі команди та погіршувати загальний психологічний клімат на підприємстві (в організації).

Узагальнюючи підходи до визначення поняття ефективності роботи персоналу, вважаємо, що – це показник, який відображає рівень реалізації трудового потенціалу працівників підприємства, який спроможний генерувати більший економічний ефект за оптимальних витрат із метою досягнення стратегічних цілей та забезпечення отримання бажаних результатів. Тобто ефективність роботи персоналу показує, наскільки вдало організація використовує свій персонал для досягнення мети, максимізації продуктивності і забезпечення своїх конкурентних позицій на ринку.

Окремо потрібно акцентувати увагу на питанні ефективності творчої роботи персоналу. Прискорення інноваційних процесів в економіці вимагає постійного пошуку нових підходів до розвитку творчості, оскільки вона стимулює пошук нових ідей, підходів та технологій. Інновації дозволяють змінювати та вдосконалювати існуючі продукти, послуги і процеси, що призводить до більш ефективного використання ресурсів та підвищення якості життя людей.

Ефективне використання творчого потенціалу персоналу – це процес створення умов та можливостей для того, щоб працівники могли розвивати свої творчі здібності та використовувати їх у своїй роботі. Такий підхід підвищує мотивацію працівників, збільшує їхню продуктивність та сприяє появі нових ідей та інновацій в діяльності підприємства.

Для того, щоб працівники могли використовувати свої творчі здібності, необхідно всередині підприємства створити таке середовище, яке би сприяло розвитку креативності та інновацій. Це може включати створення командних робочих місць, забезпечення доступу до необхідних ресурсів та інструментів, проведення тренінгів та семінарів з розвитку креативності.

З метою стимулювання творчості працівників, можна використовувати

різноманітні методи, такі як проведення конкурсів на кращу ідею або реалізацію інноваційного проєкту (проєкти можуть бути пов'язані зі збільшенням продуктивності, покращенням бізнес-процесів або розробкою нових продуктів), надання фінансової підтримки для реалізації творчих ідей, підвищення зарплати за досягнення творчих результатів.

Ключовими аспектами підвищення ефективності творчої роботи персоналу є визнання досягнень працівників, культивування командної співпраці, створення можливостей для експериментів та помилок, розвитку ментальної гнучкості, забезпечення підтримки та наставництва.

15.2. Методичні підходи до вимірювання показників ефективності роботи персоналу

До передумов зростання ефективності роботи персоналу в системі управління підприємством, в першу чергу, слід віднести ефективне використання інтелектуального, креативного, організаторського, творчого потенціалу персоналу за допомогою поліпшення змісту праці, її гуманізації, виключення беззмістовності праці; забезпечення надійності та безпеки бізнес-процесів; налагодження ефективної комунікації між співробітниками та менеджментом; організування комфортних умов праці, оптимальних режимів праці та відпочинку; ідентифікація здібностей працівника, встановлення ключових характеристик, які впливають на ефективність праці.

Методичні підходи, які можуть застосовуватися для вимірювання ефективності праці персоналу на підприємстві мають будуватися на чіткому розумінні мети та завдань оцінки. Наприклад, якщо метою є збільшення продуктивності праці, то підходи до оцінки ефективності мають бути спрямовані на визначення факторів, що впливають на продуктивність праці. В будь-якому випадку, залежно від мети та завдань, можуть використовуватися різні методичні підходи, які найбільше підходять конкретному підприємству.

Практикою вироблено різні види показників ефективності працівників. Їх можна умовно поділити на чотири базові групи: 1) якість роботи працівника, 2) кількість роботи, 3) ефективність роботи та 4) показники ефективності діяльності працівника на рівні організації (рис. 15.2).

Якість роботи є важливим показником ефективності використання персоналу, оскільки вона відображає, наскільки добре працівник виконує свої обов'язки, завдання та доручення. Найбільш поширений показник з цієї групи – суб'єктивне оцінювання працівника безпосереднім керівником. Водночас оцінювати можна також в контексті управління цілями, урахуваючи виробничі дефекти, кількість помилок, зворотний зв'язок на 180 чи 360 градусів,

використовуючи показник Net Promoter Score та примусовий рейтинг.



Рис. 15.2. Показники ефективності роботи працівників

Суб'єктивне оцінювання працівника прямим керівником здійснюється, зазвичай, кілька разів на рік (як, правило, раз на півроку). Співробітники оцінюються за співвідношенням потенціал/результати. Для цього можна використовувати відому матрицю Бостонської консалтингової групи (БКГ). Приклад застосування матриці БКГ – на рис. 15.3.



Рис. 15.3. Матриця БКГ для оцінки ефективності роботи працівника

Ефективне використання персоналу та управління цілями взаємопов'язані та взаємозалежні процеси управління, які допомагають досягати стратегічних цілей підприємства. Цілі підприємства перетворюються у визначені індивідуальні цілі. Для конкретизації цілям можна надати певну вагу (у балах). Одним з ключових елементів ефективного використання персоналу в контексті управління цілями є розуміння того, що кожен працівник має індивідуальні вміння, здібності та досвід, які можуть бути використані для досягнення реальних стратегічних цілей компанії. Керівники повинні розуміти ці здібності і вміння працівників та грамотно використовувати їх для досягнення цілей підприємства.

Після успішного виконання завдання працівникам присвоюються бали, які оцінюють їх роботу за визначений термін. Доцільно формулювати конкретні досяжні цілі, а під час перевірки результатів брати до уваги конкретні дані.

Безумовно, дефектні або недбало виготовлені продукти є ознакою низької якості роботи, і цей показник потрібно знижувати, використовуючи всі можливості. Дефектом роботи продавця-консультанта можуть бути скарги від покупців або високі показники повернення товарів. Отже, якість роботи може бути виміряна за допомогою відгуків клієнтів або замовників. Задоволеність клієнтів є важливим показником, оскільки свідчить про те, наскільки працівник здатний задовольняти їхні потреби та очікування.

Кількість помилок у розрахунках, при оформленні документів тощо також свідчить про неякісну роботу персоналу. Натомість гарний працівник може виконувати більше роботи за менший проміжок часу без втрати якості (не допускаючись помилок).

У системі зворотного зв'язку на 180 градусів відгуки про якість роботи працівника надають лише колеги, які безпосередньо з ним взаємодіють, та його менеджер.

На відміну від попереднього підходу, зворотний зв'язок на 360 градусів є більш складною версією, він полягає в тому, що працівника оцінюють його колеги, підлеглі, клієнти та керівник. Такі фідбеки дають точну оцінку працездатності, рівень кваліфікації та слабкі місця працівника.

Net Promoter Score (NPS) – це число (як правило від 1 до 10), яке показує готовність клієнта порадити послугу чи продукт підприємства своїм, друзям, родичам, або написати відкритий відгук на сайті чи сторінці підприємства у соцмережах. Клієнти, які виставляють оцінку 9-10, швидше за все, дуже задоволені і готові стати промоутерами підприємства чи онлайн-платформи. Перевагою такої оцінки є її простота.

Примусовий рейтинг полягає у тому, що менеджери формують список від

працівника-лідера до аутсайдера. Цей підхід дає можливість порівняти всіх працівників підприємства або відділу між собою та оцінити їхню роботу. Такий рейтинг сприяє вдосконаленню команди. Останніх 10% працівників у рейтингу можна звільнити та підшукати на їх місце кращих претендентів.

Кількість роботи може бути одним з показників ефективності використання персоналу, що відображається у виробничій потужності та продуктивності підприємства. Однак, не слід забувати, що кількість роботи не завжди є єдиним та достатнім показником ефективності використання персоналу. Наприклад, збільшення кількості виконаної роботи може бути досягнуто за рахунок збільшення робочого часу або зменшення якості виконаної роботи. Також, збільшення кількості роботи може бути досягнуто за рахунок залучення додаткових ресурсів, що може вплинути на витрати підприємства.

Обчислити кількість продажів – найпростіший спосіб визначити результати роботи продавця. Але продаж складних продуктів, наприклад, автомобілів (які можуть продаватися півроку-рік), краще оцінювати іншими показниками. До прикладу, показниками процесу: вони спрямовані на оцінювання дій, які слід виконати, щоб підвищити шанс на успішний продаж. Наприклад, менеджер, який зателефонував до більшої кількості клієнтів, у підсумку має більше шансів на успіх.

У різних сферах економіки є свої способи порахувати кількість вироблених одиниць продукції. У традиційному виробництві кількість одиниць продукції вважається прийнятною кількісною метрикою.

Час обробки замовлення, якість контакту – ці підходи переконливо підходять для оцінювання роботи працівників в call-центрах. Такі показники, як середній час обробки запиту, кількість абонентів, питання яких розв'язується з першого дзвінка, якість контакту – це той рейтинг, який можуть сформувати клієнти, оцінюючи надані їм послуги.

Ефективність роботи складно виміряти на основі лише якісних чи кількісних показників оцінки ефективності, тому що вони не створюють повної картини. Лікар може довго утримувати пацієнта на прийомі, але це не характеризує якість його роботи. Завжди має існувати баланс між кількістю та якістю. Ця метрика враховує витрати ресурси, наприклад, кількість часу та коштів, необхідних для випуску певної продукції чи надання послуги.

Показники ефективності роботи працівника на рівні організації можна використовувати для оцінювання конкурентоспроможності організації на ринку. Наприклад, можна розраховувати дохід на одного працівника за формулою:

Дохід на еквівалент повної зайнятості (ЕПЗ) = Загальний дохід / ЕПЗ **(15.1)**

Цей показник дає спрощену оцінку того, скільки доходу приносить підприємству (організації) кожен працівник. Низький дохід та велика чисельність працівників дають нижчий рейтинг, ніж сполучення високого доходу та меншої чисельності працівників.

Рентабельність людського капіталу дає можливість визначити цінність людського капіталу підприємства (тобто знання, звички, індивідуальні soft skills). Обчисливши дохід підприємства (мінус операційні витрати та витрати на заробітну плату та премії) та поділивши це число на загальну суму витрат на оплату праці, можна обчислити рентабельність людського капіталу.

Рівень абсентеїзму (випадки непланованої відсутності працівника на робочому місці). Річ у тому, що відсутність працівника на роботі та працездатність – це взаємопов'язані речі. Умотивовані працівники зазвичай беруть менше лікарняних та відгулів.

Понаднормовий час на одного працівника також є ознакою ефективності використання персоналу в організації.

Понаднормовий час за ЕПЗ = Загальна кількість понаднормових годин / ЕПЗ **(15.2)**

Співробітники, які готові докласти додаткових зусиль, як правило, більш умотивовані та виконують більші обсяги роботи.

Наостанок потрібно зазначити, що найбільш успішні підходи поєднують якісні та кількісні показники. Більшість підприємств намагаються зробити це, використовуючи показники якості виконаної роботи, рівня задоволеності співробітників, рівня використання ресурсів та інші.

Потрібно виокремити технології та інструменти для забезпечення ефективності використання персоналу, вони зображені на рис. 15.4.

Сучасні HR-системи дозволяють автоматизувати багато аспектів управління персоналом, таких як реєстрація робочого часу, ведення кадрових даних, облік відпусток, навчання та інші HR-процеси. Це зменшує обсяги ручної роботи та дозволяє персоналу зосередитися на стратегічних завданнях.

Аналітика та Business Intelligence допомагає HR-відділам аналізувати дані про персонал, прогнозувати потребу у працівниках, розподіляти ресурси, вдосконалювати процеси і забезпечувати більш ефективне управління персоналом.

E-learning та мобільні додатки забезпечують можливості для співробітників постійно підвищувати свої знання та навички, що сприяє їх професійному зростанню.

Застосування внутрішніх соціальних мереж, чатів та інших

комунікаційних інструментів зміцнює зв'язок між співробітниками, прискорює обмін ідеями та інформацією.



Рис. 15.4. Сучасні технології забезпечення ефективності використання персоналу

HR-боти та інші автоматизовані інструменти спрощують процеси обслуговування співробітників, дають відповіді на поширені запитання та вирішують велику кількість дрібних виробничих проблем.

Штучний інтелект і машинне навчання сприяють процесу відбору кандидатів, аналізують результативність та ідентифікують ключові таланти, а також є інструментами проведення оцінки та розвитку персоналу.

Засоби для самоорганізації та підвищення продуктивності праці співробітників саморегулюванню, плануванню робочого часу і підвищенню продуктивності співробітників. Так, планування пріоритетності справ дає почуття зосередженості без відволікання на різні дрібні задачі, а прийоми тайм-менеджменту та розставляння за пріоритетом робочі процеси, за які працівник відповідає, сприяє його продуктивності.

Вказані технології можуть бути використані на підприємствах для забезпечення ефективності використання персоналу та покращення результативності роботи. Однак, впровадження технологій має супроводжуватися грамотним управлінням та підтримкою керівництва для забезпечення успішності процесу. Технології є лише інструментом, а не головним фактором підвищення ефективності роботи персоналу. Необхідно також забезпечити належні умови праці, стимулювати персонал, забезпечувати умови для навчання, розвитку, прояву креативності, а також здійснювати ефективне керівництво та комунікацію з персоналом. Комплексний підхід до підвищення ефективності роботи персоналу, який включає в себе використання технологій та врахування різних аспектів роботи персоналу, може допомогти досягти більшої ефективності та продуктивності.

15.3. Інноваційні персонал-технології підвищення ефективності роботи персоналу

Інноваційні технології підвищення ефективності роботи персоналу, на наш погляд, мають будуватися на засадах використання моделі життєвого циклу працівника та теорії поколінь.

Модель життєвого циклу працівника – це концептуальна рамка, яку HR-спеціалісти можуть використовувати, щоб окреслити шлях працівника та зрозуміти, як він зростає на підприємстві (в організації). Модель побудована на накопиченні та аналізі інформації про досвід співробітників, яка є фундаментом для реалізації тактики залучення. Ця тактика може зрештою принести користь підприємству, оскільки сприяє успіху, стимулює залученість, знижує виснаження та примножує моральний дух працівників, і в цілому позитивно впливає на ефективність їх роботи.

Життєвий цикл працівника включає в себе різні етапи від початку трудової діяльності до виходу на пенсію або завершення кар'єри (рис. 18.5). Кожен етап має свої особливості, включаючи рівень професійної підготовки,

досвід роботи, мотивацію та фізичний стан.

Початковий етап – приєднання працівника до певної організації. На цьому етапі працівник ознайомлюється зі своїми обов'язками, отримує необхідну підготовку і заглиблюється у нове професійне середовище. Ефективність роботи на початку кар'єри залежить від рівня професійної підготовки та досвіду роботи. Протягом цього періоду працівник може бути більш готовим до вивчення нових навичок та застосування їх на практиці.



Рис. 15.5. Етапи життєвого циклу працівника

На етапі **розвитку** працівник удосконалює свої навички, знання та досвід, працюючи над тим, щоб стати більш компетентним у своїй професії. Це може включати проходження додаткової підготовки: друга вища освіта, участь у професійних семінарах, отримання додаткових сертифікатів або підвищення кваліфікації.

Працівник набуває більшої відповідальності та ролей у своїй організації. Він може просуватися кар'єрними сходами – отримувати вищу посаду або керувати командою. Процес поступового зростання може зайняти деякий час, і працівник може виконувати кілька різних посад протягом цього етапу.

Після досягнення певного рівня досвіду та компетентності працівник може вважатися **зрілим** фахівцем у своїй справі. На цьому етапі він має накопичені глибокі знання у своїй галузі, включаючи технічні аспекти, тенденції, методи і кращі практики. Він володіє експертною інформацією, яку використовує для вирішення складних проблем та прийняття рішень. На етапі зрілості фахівець набуває більшої самостійності, надає консультації, ділиться своїм досвідом, опановує роль лідера команди, надає настанови та керує іншим

співробітникам, може здійснювати вагомий внесок у розвиток підприємства, пропонуючи нові ідеї, інновації та методи. Він може брати участь у дослідженнях, розробці нових продуктів або процесів, що сприяють покращенню роботи підприємства. Крім того, зрілий фахівець може брати участь у навчанні та наставництві молодших співробітників. Він передає свої знання, досвід та навички, допомагаючи їм розвиватися та рости у професійному плані. Такий працівник може брати участь у стратегічному плануванні та прийнятті важливих рішень. Водночас на цьому етапі працівник може відчувати зменшення енергії та втому, тому фізичний стан та здоров'я стають більш важливими факторами ефективності роботи працівника.

Вихід є заключним етапом перед пенсією або завершенням трудової діяльності. Протягом цього етапу працівник зазвичай готується до виходу на пенсію, планує своє фінансовий добробут та шанси після завершення роботи. Заключний етап також може включати передачу знань та досвіду молодшим колегам або волонтерську роботу. На цьому етапі ефективність роботи працівника може залежати від здоров'я, фізичної форми та мотивації. Проте, досвід та знання, набуті протягом кар'єри, можуть сприяти компенсації можливих фізичних обмежень.

На різних етапах життєвого циклу працівника, можуть відбуватися зміни, які впливають на його мотивацію та ефективність. Деякі з факторів, які впливають на мотивацію працівника на різних етапах життєвого циклу, включають:

1. Рівень заробітної плати. На початку кар'єри, заробітна плата може бути одним з головних факторів мотивації. Однак, з часом, так само, інші фактори, такі як можливості розвитку кар'єри та рівень морального задоволення від роботи, можуть стати важливішими.

2. Розвиток кар'єри. На етапі розвитку віці працівники можуть бути більш зацікавлені в розвитку кар'єри та опануванні нових навичок. Це може включати доступ до навчання та підвищення кваліфікації, а також шанси змінити роль або посаду на підприємстві.

3. Моральне задоволення. У старшому віці, на етапі зрілості та перед завершенням кар'єри моральне задоволення може стати ще важливішим фактором мотивації та ефективності роботи. Продуктивність може знижуватися, якщо працівник не відчуває задоволення від своєї роботи.

4. Баланс між роботою та особистим життям. На будь-якому етапі життєвого циклу, баланс між роботою та особистим життям може впливати на мотивацію працівника. Наприклад, працівник на початку кар'єри може бути зацікавлений в роботі більше, але на етапі зрілості може мати більше інтересів поза роботою.

5. Комунікація та підтримка. Незалежно від етапу життєвого циклу, працівники можуть бути більш мотивовані, якщо вони отримують належну підтримку та комунікацію від своїх керівників та колег.

6. Забезпечення добробуту, сприяння фізичному та психологічному здоров'ю працівників важливо для підтримки їхньої ефективності на будь-якому етапі життєвого циклу.

Інноваційні технології підвищення ефективності роботи персоналу, на наш погляд, повинні урахувати постулати теорії поколінь, сформульованої американськими дослідниками Нейлом Гоувом та Вільямом Штраусом у 1991 році, яка описує різні цінності, переконання та стиль роботи, які можуть відрізнятися у різних поколінь працівників. Ці відмінності потрібно брати до уваги, щоб максимізувати ефективність роботи персоналу.

Так, покоління X (покоління «іксів»), люди народжені в 1963 – 1983 становлять близько 60% у структурі робочої сили в Україні. Існує думка, що «ікси» – це покоління однаків-індивідуалістів, зосереджених на роботі та кар'єрному заростанні. На наш погляд, люди, які належать до покоління «іксів» уміють ефективно працювати в команді, тобто однаками їх назвати складно. Вони виростили в епоху, коли командна робота стала поширеною, тому такі люди успішно співпрацюють з іншими та мають розвинені навички комунікації. «Ікси» ефективно спілкуються з колегами, об'єднують ресурси та досягають спільних цілей. Вони самостійні й відповідальні у професійному й особистому житті, тому серед «іксів» багато керівників підприємств і організацій (табл. 15.1).

Це покоління активно користується інтернетом, поважає онлайн-шопінг, швидко шукає рішення проблем або інструкцій з використанням пошукових систем, форумів, блогів та інших онлайн-ресурсів. Це допомагає їм ефективно вирішувати завдання, швидко знаходити потрібну інформацію та зберігати час.

Покоління X може використовувати широкий спектр програм та інструментів для підвищення ефективності роботи. Наприклад, це можуть бути програми для керування завданнями (до прикладу, Trello, Asana), спільного редагування документів (наприклад, Google Docs), організації часу (наприклад, Google Calendar, Todoist), або програми для автоматизації рутинних завдань (наприклад, IFTTT, Zapier). Використання цих інструментів допомагає організувати робочі процеси, покращує спілкування та співпрацю, а також забезпечує більшу ефективність роботи.

Таблиця 15.1

**Трудові цінності та заходи підвищення ефективності роботи
працівників різних поколінь**

Покоління		
Ікси (1963-1983)	Міленіали (Y) (1983-2003)	Зумери (2003-2023)
Трудові цінності		
Самостійність, гнучкість у роботі, баланс між роботою та особистим життям, важливість професійного розвитку і можливості здобуття нових навичок, прагматизм, відповідальність. Привабливість роботи з сенсом і соціальною значущістю	Важливість професійного та особистісного зростання, фінансова незалежність, готовність до викликів, соціальна свідомість, вагомість різноманітності і різноманітності інклюзії в корпоративній культурі організації, здатність легко адаптуватися до нових інструментів та програм	Висока технологічна грамотність, швидкість реакції, волонтерська діяльність, екологічна свідомість, віртуальне спілкування, робота з медіа-контентом, робота в команді, висока налаштованість на підтримку балансу між роботою та особистим життям
Напрями заходів щодо підвищення ефективності роботи		
Встановлення фіксованих окладів, організаційна підтримка можливостей додаткового навчання, створення комфортних умов праці, надання більшої самостійності, відведення їм ролей ментора, тренера	Виплата премій за виконання кожного завдання з кращим за середній результат, регулярні комунікації з співробітником для розуміння його унікальних потреб і бажань з метою вибору адекватної винагороди, спілкування зі співробітником, пояснення змісту завдань, коригування дій, відстеження успіхів та винагородження	Максимальна персоналізація, орієнтир на здобуття конкретних навичок, пропозиція участі у різних проєктах, прозорість інформування про загальний стан справ на підприємстві; компенсаційний пакет; сприяння розвитку додаткового бізнесу, який не загрожує підприємству основного роботодавця

«Ікси» зазвичай мають достатній досвід використання мобільних пристроїв, таких як смартфони та планшети. Вони можуть використовувати спеціальні додатки для планування робочих завдань, спільної роботи, контролю часу та організації документів. Мобільні пристрої дозволяють працювати в режимі реального часу, отримувати повідомлення та доступ до важливої інформації навіть поза офісом, що сприяє збільшенню продуктивності.

Покоління Y (мілленіали) охоплює людей, народжених приблизно між 1983 і 2003 роками. Їх вага у структурі робочої сили в Україні складає близько 25%. Мілленіали зростали в епоху швидкого розвитку технологій, глобалізації, економічних криз. Тому вони загалом добре володіють комп'ютерами, смартфонами та соціальними медіа, взаємодіють з різними культурами та мовами, цінують стабільний фінансовий стан та кар'єрний розвиток, демонструють навички цифрового підприємництва та здатність легко адаптуватися до нових інструментів та програм. Вони активно використовують соціальні мережі та інші онлайн-інструменти для колаборації з колегами, співробітниками та друзями, активно діляться інформацією, спілкуються та успішно працюють у команді. Покоління Y зазвичай проявляє значний інтерес до соціальних питань рівності, кліматичних змін, уважно ставиться до дотримання прав етнічних, культурних та релігійних груп. Їх філософія кар'єри робить великий акцент на балансі «робота-життя».

Покоління Y може використовувати широкий набір програм та інструментів для підвищення ефективності роботи: колаборативні платформи (Google Workspace, Microsoft 365), проєктні менеджери (Trello, Jira і Basecamp), електронний календар Google Календар, зберігання даних в хмарі (Google Диск і OneDrive), програми-планувальники Evernote, OneNote, відеоконференції через застосунки Zoom, Microsoft Teams, Google Meet, різноманітні мобільні додатки для безпечних відеозустрічей, проведення конференцій, важливих переговорів чи спілкування з колегами. Вони, зазвичай обізнані із кібербезпекою в робочому та особистому просторі, уникають використання слабких паролів.

Покоління зумерів становить найменшу частку в структурі робочої сили в Україні (близько 7%), є наймолодшим поколінням на ринку праці, отже, зазвичай, вони мають невеликий досвід роботи. Їх характеристиками є висока обізнаність із новітніми технологіями та програмним забезпеченням, інноваційність та гнучкість, що допомагає їм виконувати виробничі доручення ефективно та швидко. Зумери схильні до мультизадачності, оскільки вони звикли поєднувати виконання домашніх завдань із переглядом відео на YouTube під час навчання в школі чи університеті. Соціальні мережі для зумерів є звичним засобом спілкування, тому миттєві повідомлення, обмін

фотографіями та відео, коментарі та лайки є для них привабливим способом комунікації в робочому середовищі. Зумери, в більшості своїй, прагнуть отримувати швидкий фідбек про оцінку своєї роботи від керівництва. Молоде покоління цінує можливість участі у спільних проєктах, обмін ідеями та колективну роботу. Вони дуже потребують визнання та підтримки від своїх колег і керівництва. Зумери особливо зацікавлені у балансі між роботою та особистим життям, тому вони цінують гнучкий графік роботи та можливості дистанційної зайнятості.

Використання креативних назв для посад, розробка кар'єрного плану задовольняє трудові потреби працівників-зумерів і одночасно створює для керівництва поле для ефективного використання їх амбіцій і переваг на користь підприємства (організації). Участь у різних цікавих проєктах, між якими можна переключатись на різні напрямки діяльності також підвищує ефективність праці зумерів. Комунікувати з ними потрібно на засадах радикальної відвертості та прозорості. Відкритість інформації дозволяє молодшому поколінню розв'язувати проблеми на ранній стадії їх виникнення. Компенсаційний (соціальний) пакет зумерів також повинен мати свої особливості, пов'язані із збереженням здоров'я і культом здорового способу життя (медичне страхування, кімната емоційного розвантаження, участь у спільноті фітнес-клубу, басейну, тренажерного залу, забезпечення доступу до якісних продуктів у їдальні чи буфеті підприємства, контроль якості повітря в приміщеннях офісу). Часто підвищенню ефективності праці покоління зумерів також сприяє підтримка з боку керівництва розвитку їх особистого бізнесу, який не шкодить підприємству роботодавця.

Підсумовуючи, варто відмітити, що завдяки використанню положень теорії поколінь можна суттєво зменшити кількість конфліктів на підприємстві, тому що такий підхід сприяєгуртуванню колективу і виходу на якісний рівень комунікації між співробітниками. Важливо також пам'ятати, що кожен працівник унікальний, тому потрібен індивідуальний підхід та підтримка кожного працівника, незалежно від віку чи етапу життєвого циклу. Для підвищення ефективності праці персоналу загалом підприємствам корисно спрямувати свої програми навчання персоналу на розвиток **power skills – лідерства, командної роботи, спілкування та продуктивності.**

Питання для самоконтролю з теми 15:

1. Окресліть суть та значення технологій підвищення ефективності роботи персоналу.
2. Охарактеризуйте чинники підвищення ефективності роботи персоналу.
3. Назвіть та дайте характеристику основним чинникам, що

перешкоджають ефективній роботі персоналу.

4. Охарактеризуйте методичні підходи до вимірювання показників ефективності роботи персоналу.

5. Назвіть базові показники ефективності роботи працівників.

6. Наведіть приклад застосування матриці БКГ для оцінки ефективності роботи працівника.

7. Охарактеризуйте інноваційні персонал-технології підвищення ефективності роботи персоналу.

8. Розкрийте сутність етапів життєвого циклу працівника.

9. Які підходи до підвищення ефективності роботи персоналу найбільш доцільно використовувати на етапі зрілості?

10. Які підходи до підвищення ефективності роботи персоналу найбільш доцільно використовувати на етапі розвитку?

11. У чому сутність теорії поколінь та яка її роль у розробці підходів до підвищення ефективності роботи персоналу?

12. Які трудові цінності притаманні поколінню «іксів»?

13. Які трудові цінності притаманні поколінню «Y»?

14. Які трудові цінності притаманні поколінню зумерів?

15. Які методи підвищення ефективності роботи персоналу найбільш дієві для різних поколінь?

Список використаних та рекомендованих для опрацювання джерел до теми 15:

1. Величко Я.І. Підвищення рівня мотиваційного потенціалу працівників організації в контексті теорії поколінь. Економіка трансп. комплексу : зб. наук. пр. / М-во освіти і науки України, ХНАДУ ; редкол.: В. Г. Шинкаренко (відп. ред.) та ін. - Харків, 2022. - Вип. 40. - С. 88-109.

2. Денисенко М.П., Давиденко Н.В. Теорія поколінь та який її вплив на сучасний бізнес. Економіка та держава. 2020. № 1. С. 46–49.

3. Звіт про тенденції навчання на робочому місці за 2023 рік. URL: <https://www.globenewswire.com/en/news-release/2022/10/27/2543074/0/en/New-Udemy-Report-Confirms-Upskilling-and-Learning-Remain-Top-Priorities-for-Employees-in-Today-s-Competitive-Job-Market.html>

4. Методичні рекомендації до вивчення дисципліни «Управління персоналом» для здобувачів спеціальності 051 – «Економіка», перший (бакалаврський) рівень вищої освіти, освітньо-професійна програма «Економіка» / [уклад. І. М. Сочинська-Сибірцева] ; М-во освіти і науки України, Центральноукраїн. нац. техн. ун-т. – Кропивницький : ЦНТУ, 2021. – 82 с.

5. Мотиваційні механізми розвитку економіки на етапі євроінтеграції: кол. моногр. / [М. В. Семикіна, С. Д. Лучик, Л. Д. Запирченко та ін.]; М-во освіти і науки України, Центральноукраїн. нац. техн. ун-т. – Кропивницький: РВЛ ЦНТУ, 2022. – 282 с.

6. Професійний розвиток персоналу підприємств в системі мотиваційного менеджменту : кол. моногр. / [М. В. Семикіна, С. В. Дудко, А. А. Орлова та ін.]; М-во освіти і науки України, Центральноукраїн. нац. техн. ун-т. – Кропивницький : КОД, 2021. – 442 с.

7. Сила HR. Як досягати цілей бізнесу / уклад. О. Шахова, В. Самойлова. – Х. : Віват, 2022. – 400 с.

8. Сторожук О.В., Заярнюк О.В. Потенційні ризики та можливості цифрової економіки. Стратегічні пріоритети трансформації економіки в умовах цифровізації: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції, Запоріжжя, 29-30 жовтня 2019 р. / Національний університет “Запорізька політехніка”. Запоріжжя : ФОП Мокшанов В.В., 2019. 284 с., С. 238-239.

9. Сторожук О.В., Заярнюк О.В. Сучасні інноваційні технології в управлінні персоналом. Напрями економічного зростання та інноваційного розвитку підприємства // Матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції студентів, аспірантів та молодих учених. 16 квітня 2021 р. - Кропивницький : РВЛ ЦНТУ, 2021. - 230 с., С. 191-193.

10. Управління персоналом : підручник. О. М. Шубалий, Н. Т. Рудь, А. І. Гордійчук, І. В. Шубала, М. І. Дзямулич, О. В. Потьомкіна, О. В. Середа; за заг. ред. О. М. Шубалого. Луцьк : ІВВ Луцького НТУ, 2018. 404 с.

11. Феррацці Кіт, Гохар Кіан, Вейріч Ноель. Конкуренція в новому світі праці. Як радикальна адаптивність вирізняє найкращих / пер. з англ. Катерина Корнієнко. – К. : Лабораторія. 2023. – 232 с.

12. Хромушина, Л. (2023). Виклики і перспективи управління персоналом у контексті теорії поколінь та в умовах невизначеності. Економіка та суспільство, (51). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-51-40>

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

14. HR-менеджмент: навч. посіб. / І. М. Сочинська-Сибірцева, А. О. Доренська, Т. В. Тушевська. – Кропивницький : ЦНТУ, 2022. – 278 с.

15. X + Y = математика сучасних поколінь: хто такі бумери й зумери та на кого нам чекати далі. ULR.: <https://vikna.tv/dlia-tebe/stosunky/vydy-pokolin-hto-taki-bumery-zumery-millennialy-ta-pokolinnya-h/>

16. Andriushchenko, K., Khaletska, A., Ushenko, N., Zholnerchyk, H., Ivanets, I., Petrychuk, S., & Uliganets, S. (2021). Education process digitalization and its impact on human capital of an enterprise.

17. Levchenko O., Tkachuk O., Tsarenko I. Strategic priorities of innovative development of Ukraine in the context of the global world tendencies. Development of the innovative environmental and economic system in Ukraine: collective monograph / ed. V. Khudolei, T. Ponomarenko. Prague, 2019. P. 8-21.

18. Lutay L. Adult Education Reform in Ukraine: Challenges and Prospects / Lutay L., Tiulenev S. // Professional competencies and educational innovations in the knowledge economy: collective monograph / Editors Lyubomira Popova, Mariana Petrova. Veliko Tarnovo, Bulgaria: Publishing House ACCESS PRESS, 2020. PP. 364-376.

19. Lutay L. MANAGEMENT OF TRANSFORMING SOCIAL PROJECTS AS THE BASIS OF SOCIAL SECURITY / Lutay Larisa, Baranets Igor // «Security management of the 21st century: national and geopolitical aspects»: collective monograph (за заг. редак. Маркина І., Аранчий В., Сафонов Ю.), видавництво Неморос, Чеська республіка, 2020. С. 274-281.

20. Volobayeva, I. (2021). The value dimension of the employer brand: The impact on staff involvement. Business Inform, 4, 302-309. <http://dx.doi.org/10.32983/2222-4459-2021-4-302-309>.

Кейси з часних HR-практик

Кейс містить відеоматеріали History of Steve Jobs (Full Documentary).

Документальний фільм, перегляд якого познайомить з філософією творця найуспішнішого бренду світу. Його відношення до себе, персоналу, компанії – цікавий та унікальний досвід. Ефективність за Джобсом, унікальність та власне бажання щодо менеджменту – все буде корисне для формування успішного світогляду.



Навчальний посібник

НОВІТНІ ТЕХНОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

Укладачі:

Сочинська-Сибірцева І. М. – канд. екон. наук, доцент кафедри «Економіка, менеджмент та комерційна діяльність»

Сторожук О. В. – канд. екон. наук, доцент кафедри «Економіка, менеджмент та комерційна діяльність»

Доренська А.О. – асистент кафедри «Економіка, менеджмент та комерційна діяльність»

Електронне видання

Центральноукраїнський національний технічний університет, 2023