

ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ТЕЛЕКОМУНІКАЦІЙ
КАФЕДРА СИСТЕМНОГО АНАЛІЗУ

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на тему: «СИСТЕМНИЙ АНАЛІЗ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ
ПЕРСОНАЛОМ У СФЕРІ HR»

на здобуття освітнього ступеня бакалавра
зі спеціальності 124 Системний аналіз
(код, найменування спеціальності)

освітньо-професійної програми Системний аналіз
(назва)

*Кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень. Використання
ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело*

(підпис) Макар ЖУРА
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ здобувача

Виконав:	здобувач вищої освіти гр. САД-41
	<u>Макар ЖУРА</u>
	Ім'я, ПРІЗВИЩЕ
Керівник:	<u>Павло АФАНАСЬЄВ</u>
ст викладач каф. СА.	Ім'я, ПРІЗВИЩЕ
Рецензент:	_____
науковий ступінь, вчене звання	Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

**ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ТЕЛЕКОМУНІКАЦІЙ**

Кафедра Системного аналізу

Ступінь вищої освіти Бакалавр

Спеціальність 124 Системний аналіз

Освітньо-професійна програма Системний аналіз

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедру Ровіл НАФЄЄВ

Ровіл НАФЄЄВ

« ____ » _____ 2024 р.

**ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ**

Жура Макар Юрійович

(прізвище, ім'я, по батькові здобувача)

1. Тема кваліфікаційної роботи: Системний аналіз стратегічного управління персоналом у сфері HR

керівник кваліфікаційної роботи Павло АФАНАСЬЄВ, к.т.н., доцент
(Ім'я, ПРИЗВИЩЕ, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом Державного університету інформаційно-комунікаційних технологій від « ____ » _____ 20__ р. №__

2. Строк подання кваліфікаційної роботи « ____ » _____ 20__ р.

3. Вихідні дані до кваліфікаційної роботи: інформаційно-аналітичний метод, інтернет-ресурси стосовно HR-аналітики в сучасній економіці Науково-технічна література з питань, пов'язаних з системами управління персоналом сучасної організації

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)

1. Теоретичні основи ефективності управління персоналом

2. HR-аналітика як ключовий інструмент системи управління персоналом сучасної організації

3. Вплив HR аналітики, управління людським капіталом на організаційну ефективність

5. Перелік ілюстративного матеріалу: презентація

6. Дата видачі завдання « ____ » _____ 20__ р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Підбір науково-технічної літератури		
2	Теоретичні основи ефективності управління персоналом		
3	HR-аналітика як ключовий інструмент системи управління персоналом сучасної організації		
4	Вплив HR аналітики, управління людським капіталом на організаційну ефективність		
5	Вступ, висновки, реферат		
6	Розробка обов'язкових матеріалів		
7	Попередній захист роботи		

Здобувач вищої освіти

(підпис)

Макар ЖУРА

(Ім'я, ПРІЗВИЩЕ)

Керівник
кваліфікаційної роботи

(підпис)

Павло АФАНАСЬЄВ

(Ім'я, ПРІЗВИЩЕ)

**ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ТЕЛЕКОМУНІКАЦІЙ**

**ПОДАННЯ
ГОЛОВІ ЕКЗАМЕНАЦІЙНОЇ КОМІСІЇ
ЩОДО ЗАХИСТУ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ
на здобуття освітнього ступеня бакалавра**

Направляється здобувач Жура М. Ю. до захисту кваліфікаційної роботи
(прізвище та ініціали)

за спеціальністю 124 Системний аналіз
(код, найменування спеціальності)

освітньо-професійної програми Системний аналіз
(назва)

на тему: «Системний аналіз стратегічного управління персоналом у сфері HR».

Кваліфікаційна робота і рецензія додаються.

Директор ННІТ

Владислав КРАВЧЕНКО

(Ім'я, ПРІЗВИЩЕ)

Висновок керівника кваліфікаційної роботи

Здобувач Жура Макар Юрійович під час написання кваліфікаційної роботи показав гарну теоретичну підготовку, володіння необхідними знаннями з системного аналізу, користуватися навчальною, довідковою і науково-технічною літературою. Працюючи над завданнями, які доручались керівником, проявив ініціативність, сумлінність та хист до інженерної роботи.

Все це дозволяє оцінити виконану кваліфікаційну роботу здобувача Жура Макара Юрійовича оцінку ««відмінно» та присвоїти йому кваліфікацію «Бакалавр з системного аналізу».

Керівник кваліфікаційної роботи _____

(підпис)

Павло АФАНАСЬЄВ

(Ім'я, ПРІЗВИЩЕ)

«_____» ____20____ року

Висновок кафедри про кваліфікаційну роботу

Кваліфікаційна робота розглянута. Здобувач Жура М.Ю. допускається до захисту даної роботи в Екзаменаційній комісії.

Завідувач кафедри СА

(назва)

(підпис)

Ровіл НАФЄЄВ

(Ім'я, ПРІЗВИЩЕ)

«_____» ____20____ року

ВІДГУК РЕЦЕНЗЕНТА

на кваліфікаційну бакалаврську роботу

здобувача вищої освіти Жура Макара Юрійовича
на тему «Системний аналіз стратегічного управління персоналом у сфері HR»

Актуальність.

Актуальність кваліфікаційної роботи зумовлена тим, що у сучасному світі людський капітал визнається однією з найважливіших складових конкурентоспроможності організацій. Швидкі зміни в економіці, технологіях та суспільстві вимагають від підприємств постійного оновлення стратегій управління персоналом. Дослідження системного аналізу стратегічного управління персоналом у сфері HR є актуальним, оскільки воно дозволяє оцінити сучасні підходи та інструменти управління персоналом, їх вплив на результативність організацій та сприяє розробці ефективних стратегій для забезпечення успіху підприємства в умовах постійних змін.

Позитивні сторони.

1. Докладно проведено системний аналіз стратегічного управління персоналом у сфері HR, вивчено стратегічне планування, набір та рекрутинг персоналу, методи мотивації та збереження кадрів, вплив технологій на HR та глобальні тенденції, показано їх важливість для ефективності та конкурентоспроможності організацій.
2. Визначено основні підходи та методи, які можуть бути застосовані в системі стратегічного управління персоналом у сфері людських ресурсів (HR).
3. Зосереджено увагу на таких ключових моментах, як вплив HR-аналітики на прийняття стратегічних рішень.

Недоліки.

1. В роботі мають місце деякі неточності в перекладі технічних термінів.
2. В роботі не завадило би надати приклад управління персоналом у сфері HR.

Відзначені зауваження не впливають на загальну позитивну оцінку кваліфікаційної роботи

Висновок: *кваліфікаційна робота на здобуття ступеня магістра заслуговує оцінку " _____ ", а здобувач Жура Макар Юрійович повністю заслуговує присвоєння кваліфікації: «Бакалавр з системного аналізу»*

Рецензент:
науковий ступінь, вчене звання

_____ *підпис*

_____ *Ім'я, ПРІЗВИЩЕ*

РЕФЕРАТ

Текстова частина кваліфікаційної роботи на здобуття освітнього ступеня бакалавра: Жура Макара 76 стор., 26 рис., 8 табл., 10 джерел.

Мета роботи – здійснення системного аналізу стратегічного управління персоналом у сфері HR для виявлення ефективних підходів, інструментів та практик, які сприяють оптимізації управління людськими ресурсами, підвищенню організаційної ефективності та досягненню стратегічних цілей організації.

Об'єкт дослідження – система стратегічного управління персоналом у сфері людських ресурсів (HR)

Предмет дослідження – процеси управління персоналом

Короткий зміст роботи:

У роботі проведено системний аналіз стратегічного управління персоналом у сфері HR, вивчено стратегічне планування, набір та рекрутинг персоналу, методи мотивації та збереження кадрів, вплив технологій на HR та глобальні тенденції, показано їх важливість для ефективності та конкурентоспроможності організацій.

КЛЮЧОВІ СЛОВА:

**HR, СИСТЕМНИЙ АНАЛІЗ, СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ
УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ,
HR АНАЛІТИКА СТРАТЕГІЧНІ РІШЕННЯ**

ABSTRACT

Text part of the bachelor's qualification work:

76 pages, 26 pictures, 8 table, 10 sources.

The purpose of the work - conducting a systematic analysis of strategic HR management to identify effective approaches, tools and practices that help optimize human resource management, increase organizational efficiency and achieve the organization's strategic goals.

Object of research - system of strategic personnel management in the field of human resources (HR)

Subject of research - the processes of personnel management

Summary of the work:

The paper conducts a systematic analysis of strategic HR management, examines strategic planning, recruitment and selection, methods of motivation and retention, the impact of technology on HR and global trends, and shows their importance for the efficiency and competitiveness of organizations.

KEYWORDS:

HR, SYSTEM ANALYSIS, STRATEGIC PLANNING HUMAN RESOURCE
MANAGEMENT HUMAN RESOURCE MANAGEMENT, HR ANALYTICS
STRATEGIC DECISIONS

ЗМІСТ

Стор

ВСТУП.....	11
1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ	12
1.1 Сутність системи управління персоналом.....	12
1.2 Методи ефективного управління персоналом на підприємстві	18
1.3 Основні підходи до ефективного управління персоналу у сфері HR.....	24
2 HR-АНАЛІТИКА ЯК КЛЮЧОВИЙ ІНСТРУМЕНТ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ СУЧАСНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ.....	35
2.1 Суть та значення HR-аналітики в стратегічному управлінні персоналом.	35
2.1.1 Поняття HR-аналітики, People-аналітики та Workforce-аналітики	35
2.1.2 Аналітика даних в HR.....	39
2.2 Інструменти HR-аналітики та використання штучного інтелекту	43
3 ВПЛИВ HR АНАЛІТИКИ, УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМ КАПІТАЛОМ НА ОРГАНІЗАЦІЙНУ ЕФЕКТИВНІСТЬ.....	57
3.1 Вплив HR аналітики на прийняття стратегічних рішень	57
3.2 Роль HR-аналітики в різних практиках управління людським капіталом.....	58
ВИСНОВКИ.....	71
ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ.....	73
ДЕМОНСТРАЦІЙНІ МАТЕРІАЛИ (Презентація).....	75

ВСТУП

У сучасних умовах бізнесу, де зміни стають постійним атрибутом, а конкуренція посилюється з кожним днем, ефективне управління людським капіталом виступає ключовим чинником успіху для будь-якої організації. Стратегічне управління персоналом у сфері HR вимагає системного підходу, що поєднує різноманітні методи, технології та аналітичні інструменти для досягнення оптимальних результатів.

HR-аналітика, як невід'ємна складова сучасного управління персоналом, відіграє вирішальну роль у прийнятті стратегічних рішень. Вона надає можливість керівникам отримувати точну та своєчасну інформацію про стан людських ресурсів, прогнозувати потреби в персоналі, оцінювати ефективність різних HR-процедур та виявляти нові можливості для розвитку. Використання передових технологій, таких як штучний інтелект та машинне навчання, значно покращує здатність організацій аналізувати великі обсяги даних і приймати обґрунтовані рішення.

Управління людським капіталом охоплює широкий спектр практик, від рекрутингу та навчання до розвитку кар'єри і оцінки ефективності працівників. Успішна реалізація цих практик вимагає системного підходу, який забезпечує цілісне розуміння та координацію всіх елементів управління персоналом. Завдяки цьому підходу, організації можуть не тільки ефективно використовувати свої людські ресурси, але й забезпечувати високу мотивацію та залученість працівників, що сприяє загальному підвищенню продуктивності та досягненню стратегічних цілей.

Цей вступ підкреслює важливість системного аналізу стратегічного управління персоналом у сфері HR як критично важливого елемента для успіху сучасних організацій. Він акцентує увагу на необхідності інтеграції різних інструментів та підходів, які разом забезпечують ефективне управління людським капіталом, сприяючи стійкому розвитку та конкурентоспроможності на ринку.

1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

1.1 Сутність системи управління персоналом

Виникнення менеджменту та створення організацій як результат людської свідомості було пов'язано з вірою людини в те, що її здібності обмежені порівняно з її численними потребами, та усвідомленням зростаючої складності речей, що її оточують. Як наслідок, людина свідомо спрямувала свої зусилля та усвідомлення на роботу над створенням адміністративних організацій, які слугують її індивідуальним та колективним цілям і бажанням. Менеджмент - це існуюча структура на рівні організацій або установ, і концепції, представлені в організації або організації, відрізнялися від аспекту, на якому вона зосереджувалася, оскільки організація має свідомо скоординований соціальний склад, в якому індивіди взаємодіють у певних відносно чітких межах для досягнення спільних цілей.

Менеджмент спрямований на створення постійного кооперативного соціального утворення з дуже важливою метою і завданням. Як сучасна і гуманітарна соціальна наука, менеджмент відіграє вирішальну роль у розбудові цивілізації, спричиняючи прогрес і слугуючи місцевій та глобальній спільноті. Крім того, деякі види менеджменту мають особливі функції (рис.1.1).



Рисунок 1.1 - Основні функції менеджерів з персоналу

Більшість фахівців з управління персоналом сходяться на думці, що робота менеджерів з персоналу зосереджена на виконанні наступних функцій:

- Планування: встановлення цілей і стандартів, розробка систем і процедур, розробка планів і прогнозів.

- Організація: Постановка перед кожним підлеглим конкретного завдання, визначення відділів і підвідділів, делегування повноважень підлеглим і визначення каналів комунікації для координації роботи між підлеглими.

- Підбір персоналу: Визначення типів людей, придатних для роботи, набір потенційних працівників, встановлення стандартів роботи, забезпечення компенсації працівникам, консультування працівників, оцінка результатів роботи, навчання та розвиток працівників.

- Лідерство: Координація зусиль інших людей для виконання роботи, підняття їхнього морального духу та мотивація.

- Контроль: Встановлення стандартів для квот продажів і стандартів якості, порівняння досягнутих цілей із запланованими та коригування відхилень у разі потреби.

Найважливіші функції та завдання управління персоналом: Люди є найважливішою складовою організації, а людська поведінка - запорукою будь-якого успіху та розвитку установи. Саме людські ресурси зі знаннями та навичками, що відрізняються м'якістю, креативністю та швидкою реакцією, дозволяють керівництву функціонувати належним чином і досягати того, до чого воно прагне. Таким чином, це справжня рушійна сила організації; і, виходячи з цього, роль служби управління персоналом, яка спрямована на підвищення ступеня відповідності між окремими особами та функціями, є найважливішою посадою в організації. Функція управління персоналом еволюціонувала з метою прискорення розвитку організації та її людських ресурсів. Мабуть, найважливішими функціями управління людськими ресурсами є Залучення людей на конкретні посади в установі; Відбір і призначення працівників після відбору і розмежування робочого персоналу; Формування і навчання набраного персоналу в своїй галузі для поліпшення їх здібностей і продуктивності; Розробка і проведення програм, що є одним з найважливіших семінарів функцій управління людськими ресурсами; Оцінка ефективності роботи окремих осіб і структурування заробітної плати.

На рис. 1.2 представлені деякі з основних завдань управління персоналом.



Рисунок 1.2 - Основні завдання управління персоналом

Управління людськими ресурсами - це комплекс планових, організаційних і контрольних заходів, пов'язаних з підготовкою і використанням працівників державного апарату, підвищенням ефективності їх роботи, визначенням їх прав і обов'язків, відповідно до розроблених нормативно-правових актів, законодавчих і розпорядчих документів. Незважаючи на існування такого менеджменту як функції або так званого відділу соціального забезпечення, фактичне становлення індивідуального менеджменту як спеціалізованого напрямку розпочалося на початку 1920-х років у багатьох великих компаніях, а також урядових організаціях. Ці відділи були створені з метою координації діяльності окремих осіб в організації, а це означає зменшення повноважень і відповідальності менеджерів. На практиці ми бачимо, що ці відділи припускалися певних помилок

внаслідок перевищення своїх специфічних ролей, і така ситуація залишається поширеною в багатьох організаціях і зараз. Роль фахівця з управління персоналом Роль професіоналів, загалом, на кожній роботі зазнає змін. Оскільки функція управління персоналом переходить від ролі трудових відносин до ролі реального партнера в роботі організації, і з її потребами балансувати між своїми щоденними обов'язками і необхідністю стати стратегічним партнером в управлінні організацією, вона створила дуже чутливу ситуацію. Це вимагало надання спеціалісту з управління персоналом нового набору можливостей.

Ці можливості передбачають необхідність зосередитися на посиленні стратегічного мислення та більш ефективній комунікації з багатьма клієнтами. Оскільки перед кадровою службою стоїть завдання залучати, утримувати та розвивати найкращі людські компетенції, вона повинна займати правильну стратегічну позицію. Характер системи управління людськими ресурсами в установі: Успіх людей залежить від їхньої здатності ефективно та результативно використовувати всі наявні економічні та людські ресурси, щоб забезпечити задоволення матеріальних і моральних потреб членів суспільства та досягнення бажаних цілей. Відділ кадрів організації вважається однією з допоміжних функцій установи, оскільки він зацікавлений у підготовці планів і всього, що пов'язано з управлінням людськими ресурсами в установі, не маючи повноважень застосовувати їх самостійно. Рішення, пов'язані з процесом подання заявок, приймаються посадовими особами, наділеними відповідними повноваженнями в установі. Однак це не означає, що допоміжна система, в нашому випадку індивідуальний менеджмент, не має впливу на виконавче керівництво; навпаки, вона збільшує вплив на рішення, звужуючи свободу дій виконавчого керівництва в різних пропорціях у різних установах, а також через різну роль, яку відіграє індивідуальний менеджмент.

Це відбувається тому, що в усіх випадках, особливо в бюрократичних установах, цей ефект іноді розглядається як паралелізм або плутанина між виконавчою владою та функціональною владою, які є найвищими рівнями впливу

між двома сторонами. У той час як основні управлінські функції установи знаходяться на лінії влади і безпосередньо сприяють досягненню її головних цілей, дорадчі функції - це ті, які безпосередньо не заважають досягненню головних цілей, але роблять це опосередковано. Вони здійснюються шляхом підготовки технічних засобів та надання допомоги функціям лінії електропередач у здійсненні їхніх повноважень та виконанні обов'язків. Крім того, керівні особи, як допоміжний менеджмент, спеціалізований і незалежний від інших підрозділів установи, реалізують частину програм і планів, які спільно готуються і затверджуються керівництвом організації, у сферах навчання, експлуатації та іншої роботи, пов'язаної з окремими особами та їхньою роботою в організації. Важливість людських ресурсів у фонді: Організації з'явилися в житті людської спільноти в той самий час, коли з'явилися такі первісні групи, як сім'я і плем'я. Зв'язок організацій з людською спільнотою полягає в органічному взаємозв'язку, який полягає у задоволенні потреб і побажань суспільства.

У свою чергу, суспільство несе відповідальність за підтримку і збереження організацій, які йому служать, надаючи їм необхідні фінансові та людські ресурси; а в обмін на цю підтримку організації, в свою чергу, зобов'язуються дотримуватися цінностей, традицій, звичаїв і законів, які регулюють і задовольняють життя суспільства. Людські ресурси є найважливішими економічними ресурсами, оскільки людина є виробником і споживачем. Завдяки власному інтелекту та здібностям людина може відкривати більше природних ресурсів, знаходити для них нові способи використання та вигоди, а також створювати продуктивні мистецтва, які продовжують життя цих ресурсів та їх продуктивність. Відкриття поліестеру та промислових відходів призвело до економії у використанні бавовни, льону та вовни, що дозволило перевести великі площі сільськогосподарських земель на вирощування харчових продуктів. Чим вищий кваліфікаційний і технічний рівень людських ресурсів у країні, тим більше вони компенсують деякі природні ресурси і тим більший обсяг національного виробництва. Мабуть, найкращим прикладом є Японія. Світовий банк визнав

важливість інвестицій у людський капітал і скоригував свою кредитну політику, спрямовуючи більше ресурсів на людські інвестиції, чи то в освіту, охорону здоров'я або харчування. Важливість ролі людини в закладі також впливає з відведеної їй ролі та завдань, які вона виконує, де керівництво використовує потенціал, закладений в людині, щоб спрямувати її в рамках обслуговування, зацікавленості та продуктивності закладу для досягнення бажаних кінцевих цілей. Людські ресурси є найважливішим компонентом інших виробничих, фінансових, технологічних та інших засобів, і саме вони роблять ці елементи значущими і корисними для організації і вважається найбільш ефективним та впливовим у досягненні цілей роботи.

1.2 Методи ефективного управління персоналом на підприємстві

Під управлінням персоналом зазвичай розуміють цілеспрямований вплив менеджерів на окремих працівників і групи працівників для досягнення конкретної, заздалегідь визначеної мети. Хороший менеджер, якому довірено управління співробітниками, може гармонійно поєднувати обидва цільові аспекти, тобто подальший розвиток і управління як співробітниками, так і компанією.

Також є фактом, що хороший менеджмент впливає на поведінку та методи роботи працівників. Отже, управління персоналом - це також про розвиток. В основному, менеджери повинні переслідувати наступні цілі:

1. Підвищення мотивації працівників;
2. Створення стійкої атмосфери лояльності в команді або відділі;
3. Підвищення особистої мотивації кожного члена команди;
4. Сприяння професійному та особистісному розвитку, в тому числі вдосконаленню навичок і компетенцій співробітників;

5. Підвищення загальної продуктивності в компанії;
6. Оптимізація існуючої робочої атмосфери.

Управління співробітниками може приймати різні форми. Але всі стилі управління поділяються на дві категорії: пряме та непряме керівництво.



Рисунок 1.3 – Пряме та непряме управління співробітниками

Пряме управління співробітниками - це конкретне, ситуативне та індивідуальне застосування менеджером методів і заходів у сфері взаємовідносин з власними працівниками. До них відносяться мотивація, натхнення, комунікація, оцінка, критика і похвала. Керівник втручається з метою підтримки, щоб працівники могли ефективно виконувати свої завдання на роботі.

Непряме управління, з іншого боку, стосується всіх загальних рамкових умов управління працівниками в компанії. Критерії та керівні принципи, такі як стилі управління, політика оцінювання та просування по службі, встановлені керівництвом. Непряме управління задає загальний тон і напрямок, в якому повинна працювати компанія.

На рис. 1.4 представлені основні методи перевірки ефективності системи управління персоналом на підприємстві.



Рисунок 1.4 – Методи перевірки ефективності системи управління персоналом на підприємстві

Можна виділити три типи або стилі лідерства та розвитку (рис.1.5). Ці стилі лідерства та підходи до управління персоналом сприяють розвитку різних аспектів організаційної культури та продуктивності, дозволяючи підприємствам адаптуватися до змінюваних умов ринку та потреб співробітників.

Авторитарне управління персоналом

При авторитарному або ієрархічному стилі управління менеджери приймають рішення, не залучаючи до них своїх співробітників. Цей стиль характеризується контролем, командуванням і виправленням. Працівники тут не мають жодної свободи для прийняття власних рішень. Переваги очевидні:

рішення приймаються дуже швидко, а внутрішні процеси однозначно регламентовані. Однак недоліки і проблеми, які виникають через це, переважають і можуть зашкодити клімату в довгостроковій перспективі. Це пов'язано з тим, що незалежні дії та мислення працівників забуваються, і в компанії панує атмосфера незадоволеності, що, безумовно, відлякує кандидатів - і тягне за собою можливі звільнення/відставки.

Ліберальний стиль управління персоналом.

Стиль управління *laissez-faire* - це хороший спосіб дозволити співробітникам вільно вирішувати, які завдання вони обирають і, відповідно, вирішувати. Команда завжди діє гнучко і може оптимально позиціонувати себе відповідно до сильних і слабких сторін. Менеджери звільняються від завдань і, таким чином, розвантажуються. Однак цей стиль управління також має недоліки, які не можна ігнорувати. Одна з найбільших небезпек полягає в тому, що структури і відносини можуть розвиватися хаотично, якщо у співробітників немає контактної особи або не вирішуються внутрішні конфлікти.

Крім того, подальший розвиток команди або департаменту не може рухатися вперед, якщо відсутній менеджер, який очолює команду. А окремі працівники, які потребують лідерства, можуть втратити орієнтацію і зловживати наданими свободами - навіть несвідомо.

Демократичний стиль управління персоналом

Цей стиль управління дозволяє і заохочує працівників, наприклад, за допомогою регулярного зворотного зв'язку та оцінювання працівників, працювати самостійно, приймати рішення і відкрито вирішувати конфлікти. Мета полягає в тому, щоб мотивувати працівників і разом зміцнювати компанію або команду. Цей тип управління настільки вигідний, що, окрім підвищення мотивації працівників, він призводить до розподілу відповідальності. Однак недоліком кооперативного управління є те, що процеси прийняття рішень можуть займати багато часу. У багатьох компаніях ця проблема може призвести до зупинки

подальшого розвитку. Крім того, успіх в кінцевому підсумку сильно залежить від відданості кожного окремого співробітника.



Рисунок 1.5 – Стилi управління персоналом

1. Авторитарний стиль лідерства

Авторитарний лідер централізує владу та прийняття рішень. Він встановлює чіткі правила, процедури та очікування, контролюючи всі аспекти діяльності підлеглих. Переваги: Швидке прийняття рішень, чітка структура та порядок, ефективність у кризових ситуаціях.

Недоліки: Може пригнічувати ініціативу та творчість співробітників, викликати незадоволення та зниження мотивації.

2. Демократичний стиль лідерства

Демократичний лідер залучає команду до процесу прийняття рішень, сприяє відкритому обміну ідеями та співпраці. Переваги: Підвищення мотивації та залученості співробітників, розвиток творчого потенціалу, краща комунікація в команді.

Недоліки: Повільний процес прийняття рішень, можливість виникнення конфліктів через різні думки.

3. Ліберальний (Laissez-faire) стиль лідерства

Ліберальний лідер надає підлеглим значну свободу в прийнятті рішень та виконанні завдань, мінімально втручаючись у їхню роботу.

Переваги: Стимулює ініціативу та відповідальність, сприяє саморозвитку та само-менеджменту співробітників.

Недоліки: Можливість виникнення хаосу та низької продуктивності, якщо співробітники недостатньо організовані або не мають достатніх навичок самостійного управління.

Розвиток управління персоналом у контексті стилів лідерства

Авторитарний стиль

Тренінги та навчання: Зосередження на виконанні стандартів, підвищення кваліфікації для виконання чітко визначених завдань.

Оцінка продуктивності: Регулярні оцінки та зворотній зв'язок щодо дотримання правил та виконання встановлених цілей.

Демократичний стиль

Командні проекти: Сприяння спільним завданням, де кожен член команди може внести свої ідеї та взяти участь у прийнятті рішень.

Програми розвитку лідерських навичок: Курси та семінари, що сприяють розвитку навичок комунікації, співпраці та вирішення конфліктів.

Ліберальний стиль

Менторство та коучинг: Індивідуальні програми розвитку, де співробітники отримують підтримку та поради для самостійного управління своєю роботою.

Гнучкі робочі умови: Надання можливостей для гнучкого графіку та самостійного планування робочих завдань, стимулювання інновацій та творчих підходів до вирішення проблем.

1.3 Основні підходи до ефективного управління персоналом у сфері HR

Існують певні підходи, які сприяють ефективному управлінню персоналом у сфері HR.

Стратегічне управління людськими ресурсами має на меті узгодити фокус HRM з бізнесом для досягнення цілей шляхом стратегічного розгортання високо відданої та здібної робочої сили, використовуючи низку культурних, структурних та кадрових методів.

Ці методи включають наймання, просування та винагороду працівників, створення та підтримку високоефективної робочої культури, а також організаційний дизайн для створення додаткової цінності та досягнення конкурентних переваг.

Стратегічне управління персоналом зосереджується на створенні системи управління талантами, яка визначає поведінку і культуру для підтримки довгострокових бізнес-цілей організації.

Концепція стратегічного управління людськими ресурсами була розроблена в 1990-х роках - в основному завдяки роботам Стори, Шулера, Райта і МакМахана, а також Боксолла і Перселла - і популяризована в 2000-х роках. Поштовхом до цього став виклик, кинутий Дейвом Ульріхом професії HR.

HR став «часто неефективним, некомпетентним і дорогим; одним словом, це проїдання цінності».

Сьогодні стратегічне управління персоналом є невід'ємною частиною HR-функції, особливо для великих організацій, що швидко розвиваються.

Однак не існує конкретної стратегії, яка б гарантувала успіх, і стратегічне управління персоналом постійно розвивається. Саме тому організації повинні створити власну стратегію, яка відповідає їхньому конкретному контексту, культурі та цілям. Постійний моніторинг дозволяє їм розвивати та вдосконалювати її.

Strategic Human Resource Management

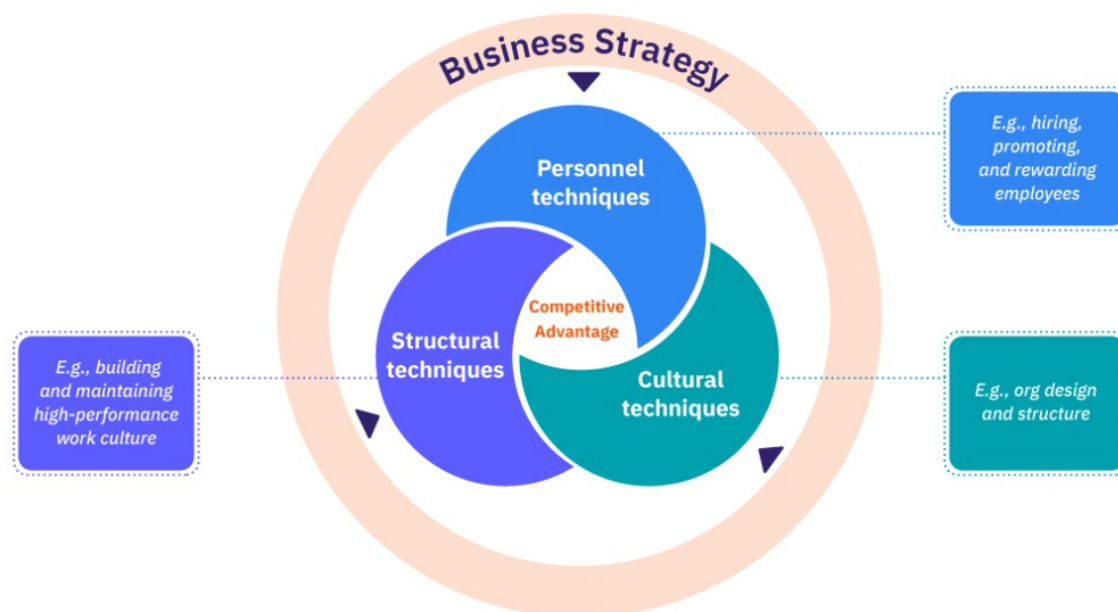


Рисунок 1.6 – Стратегічне управління людськими ресурсами

Розглянемо традиційне управління персоналом в порівнянні зі стратегічним управлінням персоналом.

Управління персоналом традиційно вважалось адміністративною функцією, орієнтованою на виконання конкретних завдань. Воно було віддалене від того, що робило керівництво бізнесу, і мало переважно реактивний характер. Воно задовольняло потреби працівників, коли вони виникали. Однак воно не було пов'язане з тим, куди рухається компанія, і не передбачало того, що може статися в майбутньому.

Наприклад, традиційний HRM відповідав на запитання працівників щодо кадрової політики, але не створював політику на основі довгострокових цілей компанії та не знаходив способів залучити до неї працівників.

Завдяки стратегічному плану управління персоналом, HR-команди діють більш проактивно, оскільки вони інтегровані з бізнес-стратегіями. Вони

розуміють і зосереджують свої зусилля на цілях компанії. Це передбачає планування та вжиття заходів для забезпечення організації робочою силою, необхідною для досягнення її цілей.

Наприклад, замість того, щоб наймати працівників, виходячи виключно з нагальних потреб, HR найматиме людей, чиї таланти і досвід можуть задовольнити майбутні потреби. Це можливо тому, що HR є частиною команди керівництва і повністю усвідомлює, чого хоче досягти компанія в короткостроковій і довгостроковій перспективі.

Компетентнісний підхід спрямований на розвиток і використання ключових компетенцій співробітників для досягнення цілей організації. Основними характеристиками є:

- розробка профілів компетенцій (визначення необхідних навичок і компетенцій для кожної посади);
- оцінка та розвиток компетенцій (проведення оцінювання співробітників і розробка планів для розвитку їхніх компетенцій).

Управління компетенціями - це багатоетапний процес. Він полягає у визначенні, розвитку, оцінці та оптимізації навичок, здібностей та поведінки працівників. Особливо тих, які необхідні для досягнення успіху у виконанні своїх конкретних ролей.

Ефективна модель компетенцій виходить за рамки традиційних посадових інструкцій. Вона передбачає створення системи ключових компетенцій, яка окреслює навички та поведінку, необхідні для кожної ролі. Якщо все зроблено правильно, це дає змогу узгодити їх із цінностями, цілями та стратегіями вашої організації для досягнення високої продуктивності. Давайте докладніше розглянемо, чому управління компетенціями є більш важливим, ніж будь-коли раніше. Чому управління компетенціями важливе для HR (і для організації)?

Штучний інтелект може замінити мільйони робочих місць. Триста мільйонів, якщо бути точним. І вже за кілька років майже 50% працівників зазнають змін у своїх ключових навичках.

Отже, організаціям потрібно зробити все можливе, щоб підготуватися до цієї революції навичок вже сьогодні. І саме тут ефективне управління компетенціями може мати значний вплив. Тут також вступить ви. Як фахівці з управління персоналом, ви відіграєте вирішальну роль - особливо в консультуванні вашої організації щодо нагальної потреби в підвищенні кваліфікації та перекваліфікації. Підготовка ваших співробітників до майбутнього забезпечить їх необхідними навичками для адаптації до нових ролей. Не кажучи вже про здатність ефективно справлятися зі змінами та використовувати нові технології.



Рисунок 1.7 – Стратегія управління персоналом, заснована на компетенціях

Схема ілюструє, як стратегія управління персоналом, заснована на компетенціях, інтегрується з бізнес-стратегією і спрямована на досягнення бізнес-результатів.

Основні елементи схеми:

Бізнес-стратегія:

Ліворуч: Вхідні дані бізнес-стратегії організації.

Праворуч: Вихідні бізнес-результати, які повинні бути досягнуті завдяки стратегії управління персоналом.

Рамка компетенцій (Competency Framework) розташована в центрі схеми і є основою всієї системи управління персоналом. Рамка компетенцій включає набір навичок, знань і поведінкових характеристик, необхідних для ефективного виконання робочих завдань.

Основними компонентами стратегії управління персоналом є підбір і відбір (Recruitment & Selection) - забезпечення найму персоналу з необхідними компетенціями для досягнення бізнес-цілей.

Навчання та розвиток (Training & Development) - організація програм навчання та розвитку для підвищення компетенцій співробітників.

Управління ефективністю (Performance Management) - оцінка та управління результативністю співробітників для забезпечення відповідності їх роботи вимогам організації.

Управління винагородами (Reward Management) - впровадження системи мотивації та винагород для стимулювання високої продуктивності та утримання талановитих працівників.

Управління кар'єрою (Career Management) - планування та розвиток кар'єрного зростання співробітників на основі їх компетенцій і потенціалу.

Зв'язок між елементами:

Стратегія управління персоналом, заснована на компетенціях, взаємодіє з бізнес-стратегією і спрямована на досягнення конкретних бізнес-результатів. Всі компоненти управління персоналом (підбір, навчання, управління ефективністю, винагороди, кар'єрний розвиток) взаємопов'язані і орієнтовані на використання рамки компетенцій як основного інструменту.

Схема підкреслює важливість інтеграції управління персоналом з загальною бізнес-стратегією, використовуючи рамку компетенцій для забезпечення

ефективного функціонування всіх аспектів управління персоналом та досягнення бажаних бізнес-результатів.

Підхід, орієнтований на залучення та утримання талантів фокусується на залученні, утриманні та розвитку висококваліфікованих співробітників. Основні характеристики:

- розробка бренду роботодавця(формування позитивного іміджу компанії як привабливого місця для роботи);
- системи мотивації та винагород(впровадження програм мотивації та винагород, що сприяють утриманню ключових співробітників).



Рисунок 1.8 – "Змагання за таланти"

Рисунок 1,8 ілюструє різні фактори, які організації можуть використовувати для залучення та утримання талановитих співробітників у конкурентному середовищі.

Компенсація (Compensation)- пропозиція конкурентоспроможної заробітної плати та інших фінансових винагород є одним з основних способів залучення талантів.

Кандидати, орієнтовані на місію (Mission-Driven Candidates) - залучення співробітників, які поділяють місію та цінності організації, допомагає формувати лояльний та мотивований колектив.

Оплачувані відпустки, медичне страхування та інші пільги (PTO, Healthcare, & Benefits) - пропозиція відпусток, медичного страхування та інших пільг допомагає створити привабливе робоче середовище та забезпечити добробут співробітників.

Гнучкий графік роботи та дистанційна робота (Flexible Hours & Remote Working) - надання можливості працювати за гнучким графіком та дистанційно підвищує задоволеність роботою та дозволяє краще балансувати роботу та особисте життя.

Підтримка самодогляду та добробуту (Self-Care & Wellness Supports) - програми підтримки фізичного та психічного здоров'я сприяють загальному добробуту співробітників та знижують рівень стресу.

Культура надання повноважень (A Culture of Empowerment) - створення культури, де співробітники мають можливість приймати рішення та розвивати свої навички, сприяє підвищенню їхньої мотивації та задоволеності роботою.

Професійний розвиток та навчання (Professional Development & Training) - інвестування у навчання та розвиток співробітників допомагає підвищити їхню кваліфікацію та забезпечити професійний ріст.

Можливості для волонтерства (Volunteering Opportunities) - надання можливостей для участі у волонтерських програмах допомагає співробітникам відчувати себе частиною суспільства та робити позитивний внесок у його розвиток.

Отже, можемо зробити висновок, що для успішного залучення та утримання талановитих співробітників організації повинні пропонувати не лише конкурентну компенсацію, але й інші важливі фактори, такі як гнучкі умови праці, підтримка добробуту, професійний розвиток та можливості для волонтерства. Інтеграція цих елементів у стратегію управління персоналом допомагає створити привабливе та підтримуюче робоче середовище, що сприяє зростанню лояльності та продуктивності співробітників.

Підхід до управління ефективністю (рис.1.9) передбачає постійне оцінювання і вдосконалення ефективності роботи співробітників.



Рисунок 1.9 – Управління продуктивністю (Performance Management)

Основними характеристиками цього підходу є регулярне оцінювання результатів, тобто проведення регулярних оцінок результатів діяльності співробітників з метою визначення їхніх сильних сторін і областей для покращення, а також розробка індивідуальних планів розвитку для кожного співробітника, що включають навчання та розвиток навичок.

Управління продуктивністю (Performance Management) — це набір процесів та систем, спрямованих на розвиток співробітників, щоб вони виконували свою роботу на найвищому рівні, тим самим допомагаючи досягати стратегічних цілей організації.

Основні етапи управління продуктивністю:

Покращена продуктивність організації (Improved organizational performance) - ефективне управління продуктивністю сприяє загальному покращенню показників діяльності організації, підвищуючи ефективність роботи всіх співробітників.

Підвищення залученості співробітників (Increased employee engagement) співробітники, які відчують підтримку та розвиток з боку керівництва, більш залучені до роботи та готові вкладати більше зусиль у досягнення цілей організації.

Вища утриманість співробітників (Higher employee retention) - залучені та задоволені співробітники менш схильні залишати організацію, що знижує плинність кадрів і пов'язані з цим витрати.

Культура зворотного зв'язку та довіри (Culture of feedback and trust) - регулярне надання зворотного зв'язку та відкритий діалог між співробітниками та керівництвом формує культуру довіри та взаєморозуміння.

Підготовка до майбутнього (Future-proofing the workforce's skills) - інвестування у розвиток навичок співробітників допомагає підготувати їх до майбутніх викликів та змін на ринку праці.

Отже, управління продуктивністю є важливим інструментом для розвитку співробітників та підвищення ефективності організації. Впровадження систем управління продуктивністю забезпечує низку переваг, таких як підвищення залученості та утримання співробітників, створення культури зворотного зв'язку та довіри, а також підготовка персоналу до майбутніх викликів. У результаті організація досягає покращених показників діяльності та успішно реалізує свої стратегічні цілі.

Підхід до управління змінами (рис.1.10) включає управління змінами в організації та адаптацію співробітників до нових умов.



Рисунок 1.10 – Процес управління змінами (Change Management)

Рисунок 1.10 ілюструє процес управління змінами, який складається з шести етапів:

1. Оцінка готовності до змін (Assess for Change) - на цьому етапі здійснюється аналіз поточної ситуації, оцінюються потреби організації та визначаються можливі області для змін.
2. Підготовка до змін (Prepare for Change) - підготовка включає в себе розробку стратегії для впровадження змін, комунікацію з зацікавленими сторонами та формування команди для управління змінами.
3. Планування змін (Plan for Change) - на цьому етапі створюється детальний план дій, який включає в себе визначення ресурсів, встановлення термінів та розподіл обов'язків.
4. Впровадження змін (Implement the Change) - виконання плану дій. Це може включати навчання співробітників, внесення змін у процеси або структури організації.
5. Підтримка змін (Sustaining the Change) - цей етап спрямований на закріплення нововведень, моніторинг результатів та внесення необхідних коригувань для забезпечення стійкості змін.
6. Успіх (Success) - досягнення бажаних результатів та ефективне впровадження змін, що призводить до покращення діяльності організації.

Ці етапи відображені в логічній послідовності, яка ілюструє, як правильно управляти змінами для досягнення успіху.

Процес управління змінами є складним і багатоступеневим, але при належному підході та виконанні, він може суттєво покращити ефективність та конкурентоспроможність організації. Важливо враховувати всі етапи процесу і забезпечувати належну підтримку на кожному з них для досягнення стійкого успіху.

Організаційна культура та клімат - цей підхід акцентує увагу на розвитку позитивної організаційної культури та сприятливого робочого клімату. Основні характеристики:

- розвиток культури співпраці (сприяння створенню атмосфери взаємодії та підтримки серед співробітників);
- ініціативи для підвищення задоволеності роботою(впровадження заходів і програм для підвищення рівня задоволеності роботою та покращення морального клімату в колективі);

Технологічний підхід полягає у використанні сучасних технологій для підвищення ефективності управління персоналом. Сюди входить автоматизація HR-процесів, тобто впровадження HRIS (Human Resource Information System) для автоматизації рутинних HR-завдань., а також аналіз даних та аналітика(використання аналітики даних для прийняття обґрунтованих рішень щодо управління персоналом).

Ефективне управління персоналом у сфері HR передбачає використання комплексного підходу, який включає стратегічне планування, розвиток компетенцій, залучення та утримання талантів, управління ефективністю, адаптацію до змін, розвиток організаційної культури та впровадження сучасних технологій. Застосування цих підходів сприяє підвищенню продуктивності, задоволеності роботою та загальної ефективності організації.

2 HR-АНАЛІТИКА ЯК КЛЮЧОВИЙ ІНСТРУМЕНТ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ СУЧАСНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ

2.1 Суть та значення hr-аналітики в стратегічному управлінні персоналом

HR-аналітика - це методологія, що дозволяє отримати уявлення про те, як інвестиції в людський капітал сприяють досягненню чотирьох основних результатів:

- отримання прибутку;
- мінімізація витрат;
- зменшення ризиків;
- виконання стратегічних планів.

Це досягається шляхом застосування статистичних методів до інтегрованих даних з управління персоналом, управління талантами, фінансових та операційних даних. HR-аналітика фокусується насамперед на функції управління персоналом і не є тотожною, як прийнято вважати, з аналітикою людей або аналітикою робочої сили.

2.1.1. Поняття HR-аналітики, People-аналітики та Workforce-аналітики

HR-аналітика, кадрова аналітика та аналітика персоналу часто використовуються як взаємозамінні терміни. Але між кожним з цих термінів є невеликі відмінності. Знання різниці допомагає оцінити найбільш релевантні дані для виконання своїх функцій.

Різниця між HR-аналітикою, аналітикою персоналу та аналітикою робочої сили.

HR-аналітика (рис.2.1) має справу безпосередньо з показниками функції управління персоналом, такими як час до найму, витрати на навчання на одного працівника і час до підвищення. Всі ці показники управляються виключно HR для HR.



Рисунок 2.1 - HR-аналітика

HR-аналітику можна визначити як аналітику для розуміння процесів і методів, пов'язаних з управлінням персоналом.

Зазвичай вона проводиться з метою покращення або вдосконалення практик управління персоналом. Чудовим прикладом є використання аналітики для кращого розуміння процесу рекрутингу та сприяння прискоренню таких процесів, як час, необхідний для найму працівника.

Аналітика персоналу (рис.2.1) часто використовується як синонім HR-аналітики, «аналітика персоналу» технічно відноситься до «людей» в цілому. Вона може охоплювати будь-яку групу осіб, навіть за межами організації.



Рисунок 2.2 – Аналітика людського капіталу

Аналітика людського капіталу виникла з більш академічного вивчення людського капіталу. Людський капітал визначається як запас компетенцій, знань, соціальних та особистих якостей, включаючи креативність, зусилля та когнітивні здібності, які створюють цінність для організації або суспільства.

Аналітики з таким специфічним фокусом, як правило, зосереджуються на концепції, що люди мають цінність, часто виражену в грошовому еквіваленті, яку вони приносять організації (або суспільству) завдяки своїм внескам. Хоча це специфічно для цінності, яку створюють люди, вона не обов'язково обмежується лише прямими результатами роботи і технічно не включає інші аспекти, пов'язані з людиною або самою роботою.

Наприклад, термін «людська аналітика» може застосовуватися до аналізу клієнтів організації, а не обов'язково лише до працівників.

Аналітика персоналу - це всеохоплюючий термін, що стосується саме працівників організації. Він включає в себе штатних працівників, віддалених працівників, позаштатних працівників, фрілансерів, консультантів та інших осіб, які працюють в організації на різних посадах. У контексті управління персоналом деякі показники робочої сили та HR-аналітики можуть перетинатися, тому ці два терміни часто використовуються як синоніми. Мета цих двох показників також може бути однаковою. Наприклад, дані про продуктивність і результативність працівників є основою як для HR-аналітики, так і для кадрової аналітики, а мета полягає в тому, щоб підвищити рівень утримання працівників і покращити їхній досвід роботи.



Рисунок 2.3 – Аналітика персоналу

Не дивно, що аналітика робочої сили починається з фокусу на самій роботі. Аналітика персоналу фокусується на всіх аспектах роботи і може, але не обов'язково, включати вивчення людей. Хоча робота часто виконується людьми, аналітика персоналу виходить за рамки людини і включає також розуміння робочих процесів, планування майбутньої роботи, трансформації в способах роботи і може включати роботу, яка взагалі не виконується людьми, наприклад, автоматизацію або роботизовану обробку роботи.

Аналітика робочої сили: Аналітика робочої сили - це всеохоплюючий термін, що стосується саме працівників організації. Він включає в себе штатних працівників, віддалених працівників, позаштатних працівників, фрілансерів, консультантів та інших осіб, які працюють в організації на різних посадах. У контексті управління персоналом деякі показники робочої сили та HR-аналітики можуть перетинатися, тому ці два терміни часто використовуються як синоніми. Мета цих двох показників також може бути однаковою. Наприклад, дані про продуктивність і результативність працівників є основою як для HR-аналітики, так і для кадрової аналітики, а мета полягає в тому, щоб підвищити рівень утримання працівників і покращити їхній досвід роботи.

2.1.2 Аналітика даних в HR

Різні методи аналізу даних дають змогу отримати уявлення та виявити тенденції в даних. Знання цих методів допоможе вам зрозуміти, як аналітика може сприяти кадровому плануванню та прийняттю рішень.

Ось короткий огляд чотирьох типів HR-аналітики:

Описова HR-аналітика: Вивчає історичні дані, щоб побачити, що відбувалося протягом певного часу. (Приклад: річний коефіцієнт плинності кадрів).

Діагностична HR-аналітика: Досліджує дані, щоб з'ясувати причини минулих подій і поведінки. (Приклад: вивчення даних про незаплановані прогули для виявлення причин прогулів).

Прогностична HR-аналітика: Досліджує поточні та історичні дані і використовує статистичні моделі та прогнози для передбачення майбутньої поведінки та подій. (Приклад: Вивчення даних про рекрутинг, щоб виявити ключові характеристики ідеального кандидата на певну посаду).

Прескриптивна HR-аналітика: Пропонує потенційні майбутні результати та сценарії, а також рекомендації щодо їх вирішення. (Приклад: Розробка алгоритму, який прогнозує, який тип онбордінгу знадобиться новому працівникові відповідно до його досвіду та рівня кваліфікації).



Рисунок 2.4 – типи HR-аналітики

Аналіз HR-даних допомагає робити висновки, виявляти інсайти та робити прогнози. Аналітика даних в HR використовується для вдосконалення HR-функцій різними способами.

Ось кілька прикладів:

1. Виявлення закономірностей добровільної та примусової плинності кадрів
2. Оцінка зусиль з підбору персоналу за допомогою даних про кандидатів і процеси
3. Оцінка ефективності управління талантами за допомогою таких показників, як рівень залученості та абсентеїзму
4. Визначення потреб у навчанні та розвитку на основі інвентаризації навичок
5. Оптимізація компенсацій та пільг шляхом аналізу ринкових тенденцій, внутрішнього капіталу та ефективності поточних компенсаційних пакетів
6. Прогнозування майбутніх потреб у робочій силі шляхом аналізу поточних демографічних показників, наборів навичок та прогнозів щодо виходу на пенсію.

Використання даних стало важливим для розширення ролі HR в організаціях, перетворивши його з операційної функції на стратегічного партнера. Розуміння впливу HR-політики допомагає HR-відділу узгодити свою стратегію з бізнес-цілями та кількісно оцінити цінність, яку він додає. Збільшення того, що може запропонувати HR, приносить користь працівникам і позитивно впливає на бізнес-результати.

Залучення до HR-аналітики дозволяє HR-відділу приймати кращі рішення, які впливають на працівників та організацію, використовуючи фактичні дані, виявляти та усувати недоліки, щоб підвищити продуктивність працівників та організації, а також зменшити витрати, створювати бізнес-кейс для кадрових інтервенцій, оцінювати ефективність кадрових заходів та кадрової політики, оцінювати та посилювати зусилля DEIB (Diversity, Equity, Inclusion and Belonging, різноманітність, справедливість, інтеграція та приналежність), бути проактивними в управлінні змінами, потрясіннями та невизначеністю.

Процес аналітики даних є систематичним і складається з чітких етапів, починаючи з формулювання бізнес-питання і закінчуючи практичними висновками. Кожен етап є важливим для отримання надійних і корисних результатів, які можуть бути використані для прийняття обґрунтованих рішень у бізнесі.

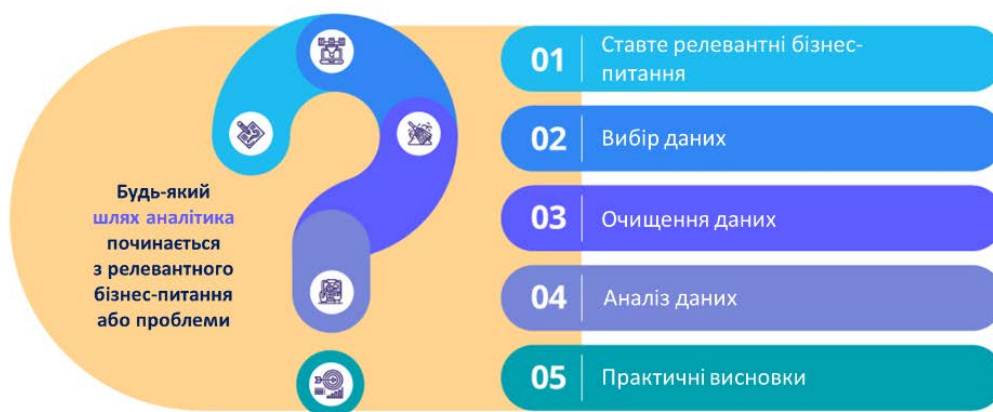


Рисунок 2.5 – Етапи аналізу HR-даних

Рисунок 2.5 ілюструє процес аналітики даних, який починається з визначення релевантного бізнес-питання або проблеми і включає п'ять основних етапів.

1. Постановка релевантних бізнес-питань – цей етап процесу полягає у формулюванні конкретного та важливого бізнес-питання або проблеми, яку необхідно вирішити за допомогою аналізу даних. Це визначає напрямок подальшої роботи і допомагає сфокусувати зусилля на найважливіших аспектах.

2. Вибір даних - на цьому етапі відбувається вибір відповідних даних для аналізу. Важливо вибрати дані, які будуть найбільш інформативними і релевантними для відповіді на поставлене питання.

3. Очищення даних - включає видалення помилок, пропусків та непотрібної інформації. Цей етап є важливим для забезпечення точності та надійності подальшого аналізу.

4. Аналіз даних - проведення аналізу даних за допомогою різних методів та інструментів. Мета цього етапу - виявлення закономірностей, трендів та кореляцій, які допоможуть відповісти на початкове бізнес-питання.

5. Практичні висновки - на останньому етапі формуються практичні висновки на основі отриманих результатів аналізу. Ці висновки повинні бути застосовані для прийняття рішень, покращення процесів або вирішення проблеми.

Процес аналітики даних є систематичним і складається з чітких етапів, починаючи з формулювання бізнес-питання і закінчуючи практичними висновками. Кожен етап є важливим для отримання надійних і корисних результатів, які можуть бути використані для прийняття обґрунтованих рішень у бізнесі.

2.2 Інструменти HR-аналітики та використання штучного інтелекту

Інструменти HR-аналітики надають прогностну аналітику для прийняття рішень щодо найму, отримуючи інформацію з неструктурованих даних, таких як цілі та досвід співробітників.

Ось список з 10 інструментів HR-аналітики, які дозволяють HR-фахівцям використовувати моделювання, статистику та інші підходи до аналізу, щоб отримати кількісне розуміння важливих організаційних показників, включаючи час до найму, витрати на рекрутинг, відтік, рівень залученості.

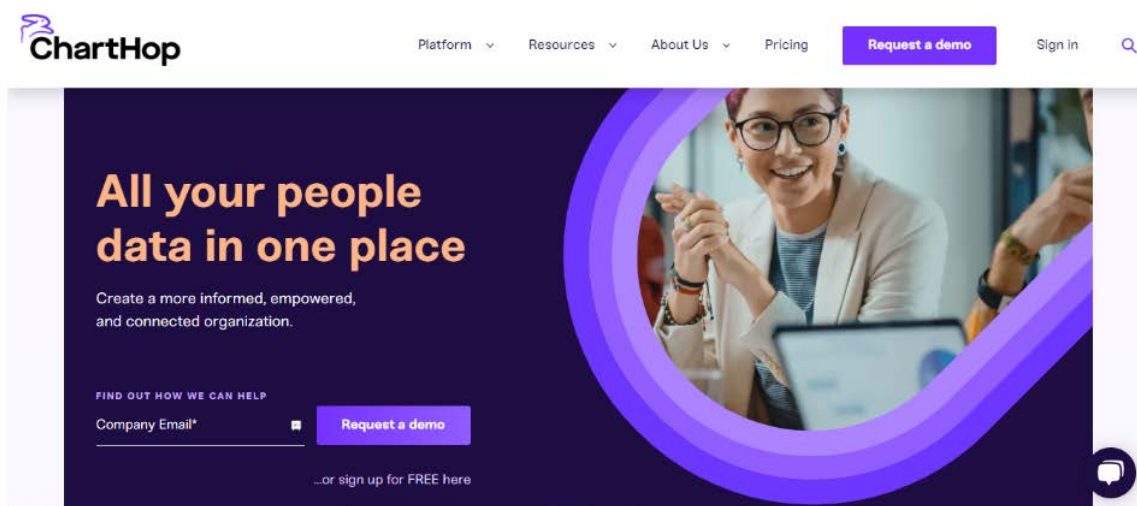


Рисунок 2.6 – Платформа для управління персоналом ChartHop

ChartHop - це платформа для управління персоналом та аналітики, яка допомагає організаціям зрозуміти та оптимізувати свою робочу силу.

Користувачі платформи можуть отримувати доступ до даних про співробітників, вивчати їх та керувати ними в одному місці.

Вона має такі інструменти, як організаційні діаграми, візуалізація даних та можливості звітування, які можуть бути використані для виявлення закономірностей і тенденцій в інформації про працівників, таких як плинність кадрів, найм і продуктивність.

ChartHop також взаємодіє з іншими HR-системами, включаючи HRIS і платформи відстеження заявок, щоб отримати повну картину даних про персонал.

Можливості кадрового планування та бюджетування, включені в ChartHop, також можуть бути використані для оцінки потреб у робочій силі, визначення дефіциту навичок і прийняття рішень щодо чисельності персоналу та розподілу бюджету на основі даних.

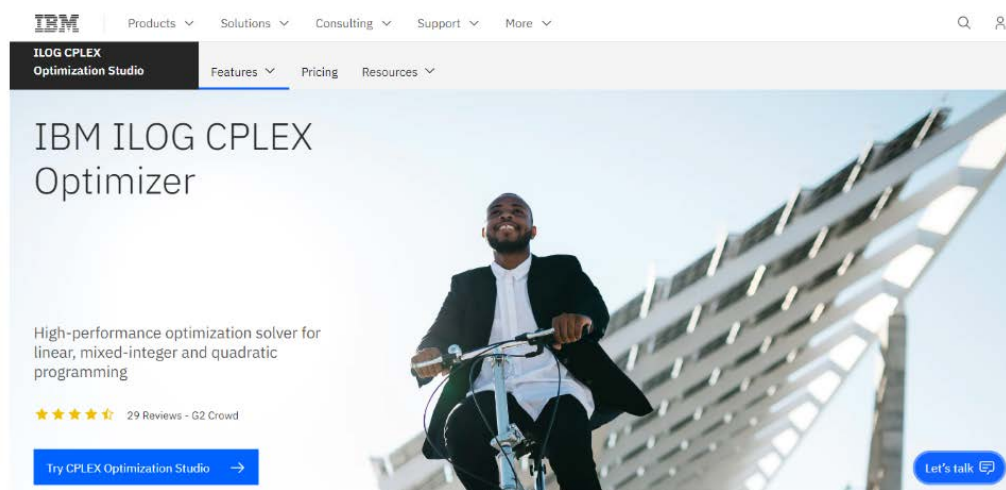


Рисунок 2.7 – Платформа для управління персоналом IBM ILOG CPLEX Optimizer

IBM ILOG CPLEX Optimizer використовується для вирішення складних питань оптимізації. Це потужна програма математичної оптимізації, створена для того, щоб допомогти бізнесу приймати кращі рішення, знаходячи найефективніші відповіді на складні питання.

Програмне забезпечення використовує складні алгоритми для вирішення проблем з лінійним і нелінійним програмуванням, змішаним ціло-чисельним програмуванням і глобальною оптимізацією. Його можна застосовувати в логістиці, управлінні ланцюгами поставок, плануванні та розподілі ресурсів.

В дослідженнях операцій і науці управління IBM ILOG CPLEX Optimizer в першу чергу використовується для моделювання і вирішення проблем з розподілом ресурсів, плануванням і логістикою. Він може використовуватися в багатьох галузях, включаючи виробництво, транспорт, банківську справу та охорону здоров'я.

IBM ILOG CPLEX Optimizer можна використовувати з додатковим програмним забезпеченням, таким як Gurobi Optimizer, MATLAB і R, щоб допомогти бізнесу в створенні оптимізаційних моделей і отриманні інформації про результати. Він сумісний з різними комп'ютерними мовами, включаючи C++,

Java, Python і .NET, і може використовуватися для вирішення складних питань оптимізації в розподіленому середовищі.

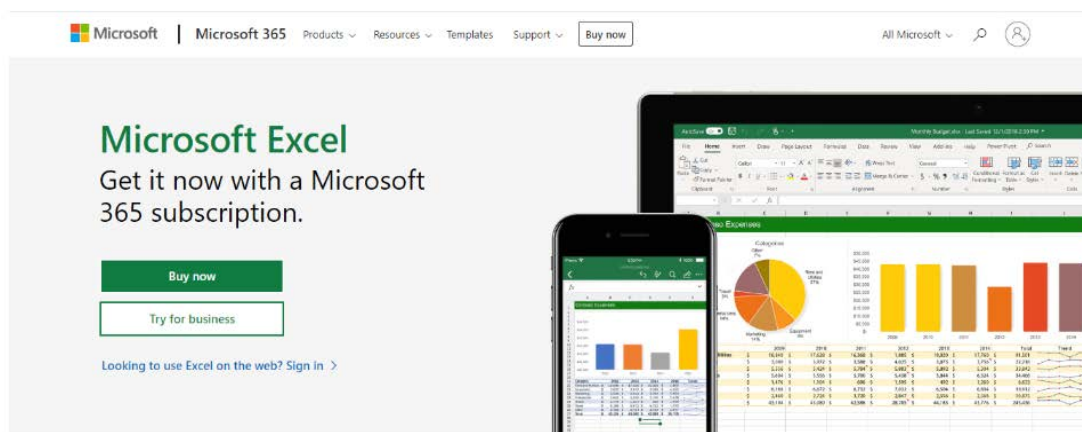


Рисунок 2.8 – Програмне забезпечення Microsoft Excel

Програмне забезпечення для роботи з електронними таблицями, таке як Microsoft Excel, є досить популярним для управління та аналізу даних. Вона дозволяє користувачам створювати, змінювати та форматовувати електронні таблиці, а також виконувати обчислення та аналіз великих масивів даних.

Excel - це гнучка програма, яку можна використовувати для різних видів діяльності, таких як бюджетування, прогнозування, фінансовий аналіз, візуалізація даних та звітування. Він має кілька можливостей, які можна використовувати для аналізу та наочного представлення даних, зокрема формули, зведені таблиці та діаграми.

Завдяки своїй здатності виконувати складні обчислення, будувати фінансові моделі та аналізувати фінансові дані, Excel широко використовується в бізнесі та фінансах. Крім того, він використовується в HR-аналітиці для вивчення інформації про найм, продуктивність і плинність кадрів. Різноманітні статистичні функції, вже включені в Excel, можна використовувати для аналізу та моделювання даних.

Excel також може створювати інформаційні панелі та звіти, якими можна ділитися з іншими користувачами для обміну даними та ідеями. Його можна

використовувати з іншими програмними інструментами, такими як Power BI, Tableau та R, для створення більш складних візуалізацій даних та аналітики.

Microsoft Excel - часто використовувана програма, відома своєю адаптивністю та універсальністю в управлінні та аналізі даних.

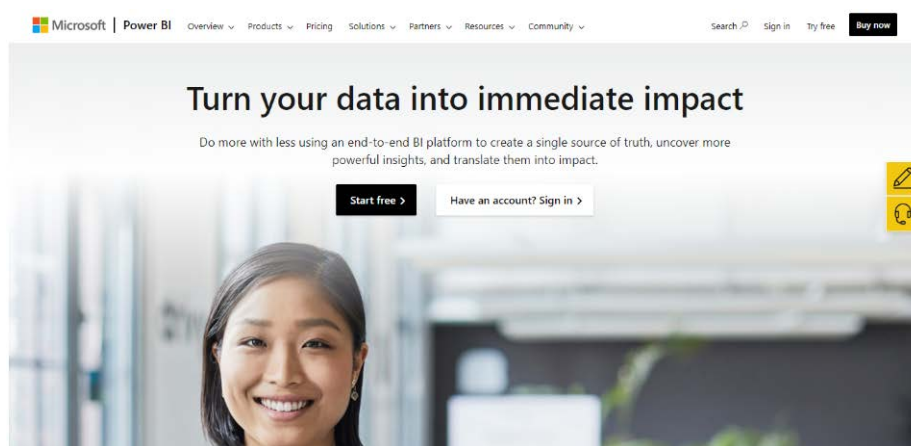


Рисунок 2.9 – Програмне забезпечення Microsoft Power BI

Microsoft Power BI - це інструмент бізнес-аналітики та візуалізації даних, який дозволяє користувачам об'єднувати, аналізувати та обмінюватися даними з різних джерел. Він допомагає організаціям перетворювати необроблені дані на інтерактивні та візуально привабливі звіти й інформаційні панелі. Power BI надає потужний набір інструментів візуалізації даних, які можна використовувати для створення інтерактивних діаграм, карт і звітів.

За допомогою Power BI користувачі можуть підключатися до численних джерел даних, включаючи таблиці Excel, бази даних і хмарні сервіси, такі як Azure, а потім використовувати інтерфейс перетягування для трансформації та аналізу даних. Power BI також підтримує моделювання даних, тобто користувачі можуть створювати зв'язки між таблицями, обчислювати стовпці та показники.

Power BI також включає такі функції, як дослідження даних, візуалізація даних і звітування, які можна використовувати для створення інтерактивних інформаційних панелей і звітів, якими можна ділитися з іншими. Користувачі також можуть створювати оповіщення та сповіщення, коли дані відповідають

певним умовам, і планувати автоматичне оновлення даних, щоб підтримувати їх в актуальному стані.

Крім того, Power BI можна інтегрувати з іншими продуктами Microsoft, такими як Excel і SharePoint, а також з іншими інструментами, такими як R і Python. Power BI також дозволяє надавати доступ до інформаційних панелей і звітів іншим користувачам, надаючи посилання або вбудовуючи звіт на веб-сайт чи в додаток.

Microsoft Power BI - це потужний інструмент, який дозволяє організаціям перетворювати дані на дієві ідеї та приймати кращі рішення.

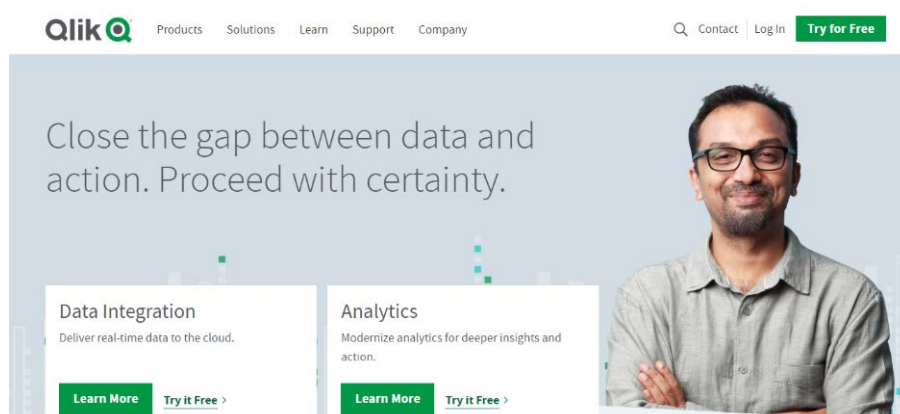


Рисунок 2.10 – Інструмент бізнес-аналітики Qlik

Qlik - це інструмент бізнес-аналітики та візуалізації даних, який дозволяє користувачам створювати інтерактивні візуалізації та звіти.

Він надає унікальну платформу для виявлення та дослідження даних, яка дозволяє користувачам легко підключати та аналізувати дані з різних джерел.

Однією з головних особливостей Qlik є його «асоціативна модель даних», яка дозволяє користувачам досліджувати дані природним чином.

Ця модель дозволяє користувачам аналізувати дані, роблячи вибірки і фільтруючи їх, а також бачити взаємозв'язки між різними точками даних в режимі реального часу.

Це дозволяє легко досліджувати та знаходити дані, а також дозволяє легко знаходити інсайти, які можуть бути не одразу очевидними з необроблених даних.

Qlik також включає такі функції, як візуалізація даних, звітність та інформаційні панелі, які можна використовувати для створення інтерактивних діаграм, карт і звітів.

Користувачі також можуть створювати оповіщення та сповіщення, коли дані відповідають певним умовам, і планувати автоматичне оновлення даних, щоб підтримувати їх в актуальному стані.

Крім того, Qlik можна інтегрувати з іншими інструментами, такими як R та Python. Він також пропонує API для розробників, який дозволяє організаціям створювати власні додатки на базі платформи.

Qlik також має хмарну та локальну версії, що дозволяє користувачам обирати рішення, яке найкраще відповідає їхнім потребам.

Загалом, Qlik - це потужний інструмент, який дозволяє організаціям легко досліджувати, аналізувати та ділитися своїми даними, а також приймати кращі рішення на основі даних.

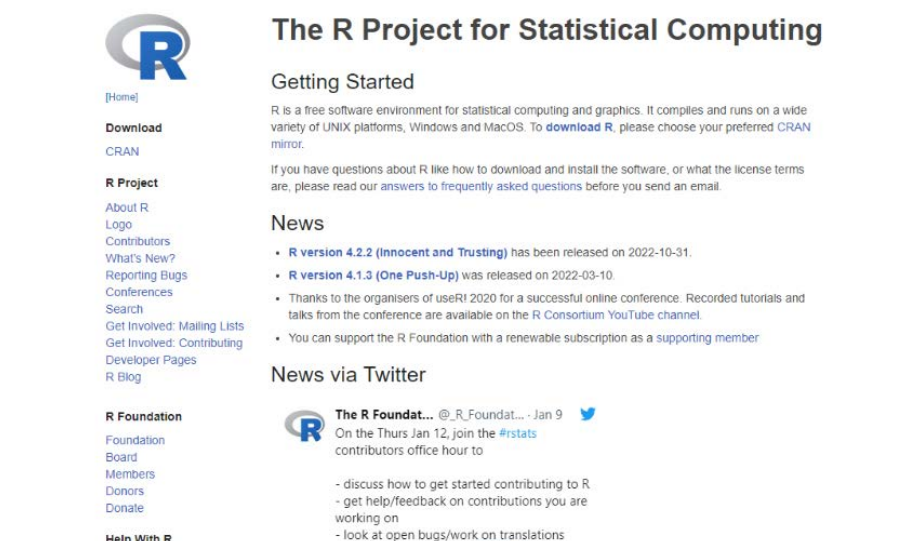


Рисунок 2.11 – Програмне середовище та мова програмування R

R - це програмне середовище та мова програмування для статистичних обчислень і графіки. Для аналізу, візуалізації та моделювання даних її часто використовують статистики, науковці та дослідники даних. Навколо R виросла значна та активна спільнота, яка створює різноманітні бібліотеки та пакети для аналізу та візуалізації даних.

R надає широкий спектр вбудованих статистичних і графічних функцій для дослідження, візуалізації та моделювання даних. Крім того, різні пакети, в тому числі для машинного навчання, обробки природної мови та географічного аналізу, можуть бути використані для різних спеціалізованих застосувань.

R - це надійна програма, яку багато дослідників, статистиків та науковців використовують для аналізу, візуалізації та моделювання даних.

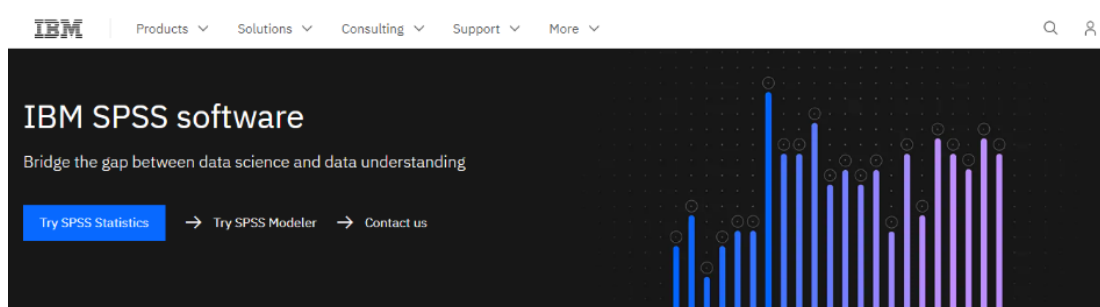


Рисунок 2.12 – Програмне середовище IBM SPSS (Statistical Package for the Social Sciences)

IBM SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) використовується для статистичного аналізу в бізнесі, охороні здоров'я та соціальних науках. Підготовка даних, аналіз та візуалізація - це лише деякі з його можливостей.

Описова статистика, t-тести, ANOVA та регресійний аналіз - це лише деякі статистичні методи, включені в SPSS. Також включені розширені підходи, в тому числі компонентний аналіз, кластерний аналіз та аналіз виживання.

Однією з ключових переваг SPSS є його інтуїтивно зрозумілий інтерфейс, що дозволяє користувачам легко проводити складний статистичний аналіз. До пакету також входять різні інструменти візуалізації даних, зокрема графіки та

діаграми. Ці інструменти можна використовувати для візуального представлення даних.

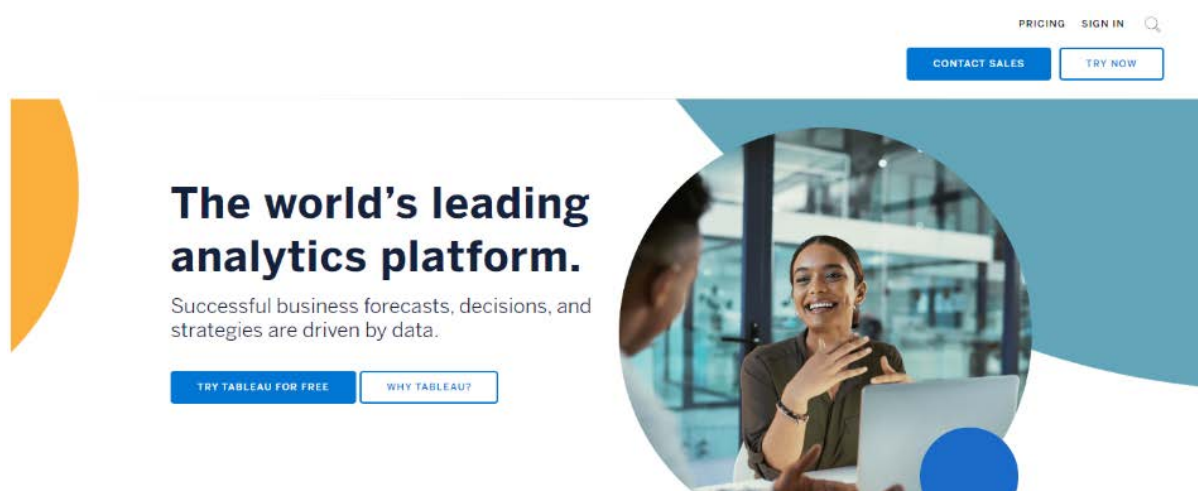


Рисунок 2.13 – Програмне забезпечення Tableau

Tableau - це програмне забезпечення для візуалізації даних та бізнес-аналітики, яке дозволяє користувачам створювати інтерактивні та візуально привабливі дашборди і звіти. Організації можуть використовувати його, щоб краще розуміти свої дані, аналізувати їх та ділитися інсайтами з іншими. Tableau відома своєю зручністю у використанні, зрозумілим інтерфейсом перетягування та універсальністю з точки зору підключення до різних типів джерел даних.

Використовуючи різноманітні графіки, карти та діаграми, користувачі Tableau можуть створювати інтерактивні візуалізації та дашборди. Крім того, система має різноманітні складні аналітичні інструменти, які можна використовувати для проведення більш складного аналізу даних, включаючи статистичне моделювання, прогнозування та кластеризацію.

Здатність Tableau керувати великими обсягами даних і швидко представляти їх у відповідному вигляді за допомогою різних візуальних засобів є однією з її головних переваг. Крім того, вона має різні інструменти для спільної роботи, включаючи можливість для користувачів взаємодіяти з даними і

створювати свої відкриття, а також можливість ділитися дашбордами і звітами з іншими користувачами.

Tableau можна використовувати з такими програмами, як Excel і R, а також з мовами програмування, такими як Python, для більш складного аналізу та візуалізації даних.

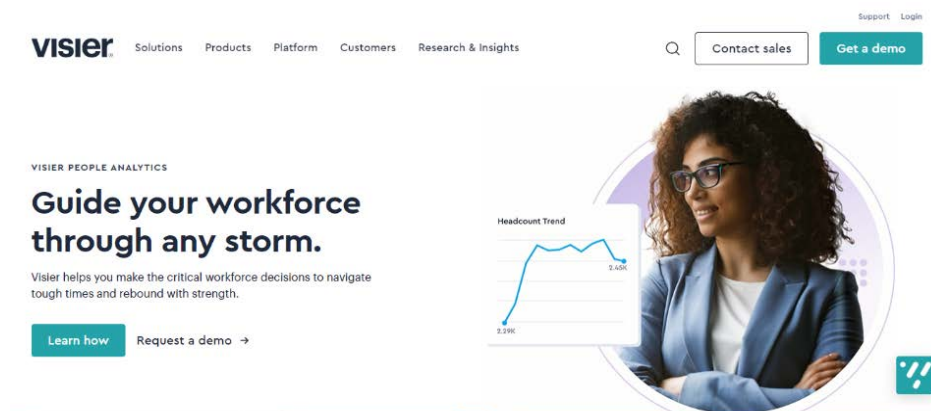


Рисунок 2.14 – Програмне забезпечення Visier

Організації можуть використовувати Visier, хмарну платформу для аналізу та планування персоналу, щоб допомогти їм зробити обґрунтований вибір щодо свого персоналу. Вона робить дані про чисельність персоналу, бюджет, ролі та звіти доступними для користувачів, щоб вони могли обмінюватися ними, оцінювати та робити це у зручний спосіб. Платформа використовує найсучасніші можливості аналітики та візуалізації, щоб надавати інформацію про ефективність роботи, дефіцит навичок і тенденції у сфері праці.

Однією з ключових характеристик Visier є здатність пов'язувати та об'єднувати дані з багатьох джерел, включаючи HRIS, системи розрахунку заробітної плати та управління талантами, щоб запропонувати повне уявлення про робочу силу. Окрім гнучкості у створенні аналітики на замовлення для вирішення певних бізнес-завдань, Visier також містить кілька готових аналітичних інструментів, таких як планування чисельності персоналу та бюджету на персонал.

Visier також постачається з різними інструментами для спільного використання та співпраці, які дозволяють користувачам взаємодіяти з даними та створювати власні відкриття, а також ділитися дашбордами та звітами. Він також має низку інструментів планування та бюджетування робочої сили, які можна використовувати для оцінки потреб у робочій силі, визначення дефіциту навичок та прийняття рішень щодо найму та витрат на основі даних.

Visier, ефективне і часто використовуване рішення для аналізу та планування робочої сили, пропонує розуміння тенденцій у сфері робочої сили, прогалин у навичках і продуктивності, що дозволяє компаніям робити вибір на основі даних щодо свого персоналу.

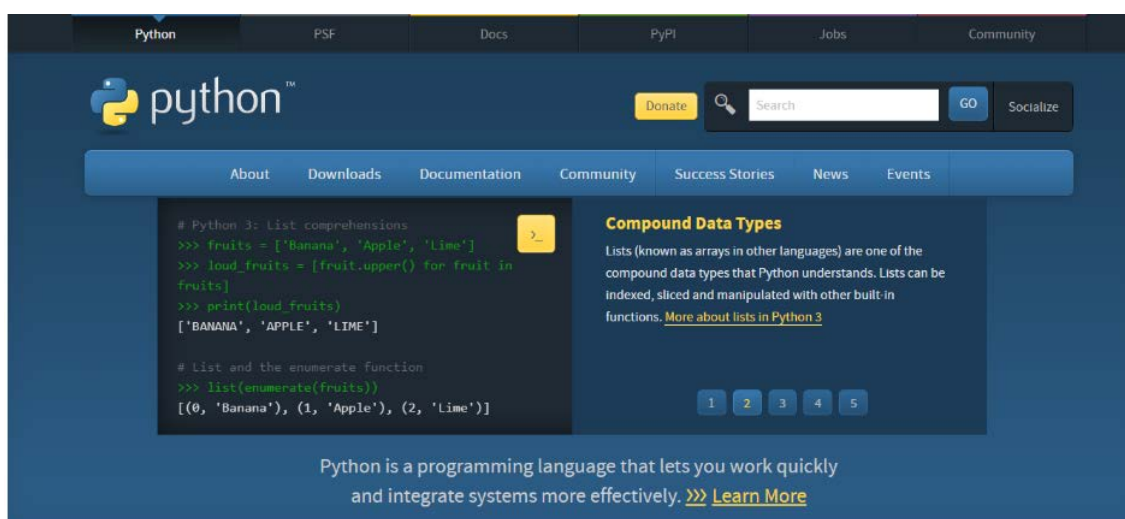


Рисунок 2.15 – Універсальна мова програмування Python

Python - це високорівнева універсальна мова програмування для штучного інтелекту, машинного навчання та аналізу даних. Python є популярною мовою для розробників усіх рівнів кваліфікації завдяки своїй простоті, читабельності та універсальності.

NumPy, pandas та Matplotlib - це лише кілька прикладів багатьох бібліотек та фреймворків для аналізу та візуалізації даних, створених великою та активною спільнотою Python. Крім того, вона містить різноманітні бібліотеки для машинного навчання, зокрема TensorFlow, Keras та sci-kit-learn.

Різнноманітні бібліотеки Python також допомагають очищати та маніпулювати великими масивами даних, наприклад, пандами, що спрощує цю роботу. Крім того, є кілька інструментів для візуалізації даних, таких як Matplotlib і Seaborn, що дозволяють користувачам створювати високоякісні візуалізації даних.

Для більш складного аналізу та візуалізації даних Python можна використовувати з іншими комп'ютерними мовами, такими як R, та програмними додатками, такими як Excel та Power BI. Крім того, Python включає різнноманітні пакети, корисні для веб-скрепінгу, вилучення даних та НЛП.

Простота, читабельність та універсальність Python роблять її надійним та популярним інструментом для аналізу даних, машинного навчання, штучного інтелекту та деяких інших застосувань.



Рисунок 2.16 – Необхідність програмного забезпечення для HR аналітики

1. Покращення процесу прийняття рішень (Enhancing decision-making) щодо управління людськими ресурсами організації є однією з найважливіших цілей використання програмного забезпечення для HR-аналітики. Організації можуть виявити тенденції та закономірності, які допоможуть зробити правильний вибір щодо управління талантами, навчання та інших заходів у сфері управління персоналом, оцінюючи дані про відтік працівників, рекрутинг, ефективність та інші HR-показники.

2. Пошук можливостей для вдосконалення (Finding opportunities for improvement) залученість та утримання працівників - це лише кілька показників, які можна відстежувати за допомогою програмного забезпечення для HR-аналітики. Вивчаючи дані за цими показниками, організації можуть визначити сфери, в яких їм, можливо, потрібно внести зміни або вдосконалення, щоб підвищити рівень задоволеності та залученості працівників і знизити плинність кадрів.

3. Скорочення витрат (Cost-cutting) - компанії можуть знайти потенційні можливості для скорочення витрат, використовуючи програмне забезпечення для HR-аналітики для оцінки даних про найм, навчання та інші зусилля у сфері управління персоналом. Наприклад, оцінюючи дані про плинність кадрів, організації можуть визначити, чому працівники звільняються, і вжити заходів для зменшення плинності кадрів та пов'язаних з нею витрат на найм і навчання.

4. Виявлення високопродуктивних працівників (Identifying High Performers) - вивчаючи дані про ефективність роботи працівників, роботодавці можуть виявити високопродуктивних працівників і розробити програми, які допоможуть їм просуватися по кар'єрних сходах у компанії. Крім того, таким чином компанії можуть утримувати своїх найкращих працівників, що має вирішальне значення для довгострокового виживання компанії.

5. Прогнозування робочих потреб - прийняття рішень щодо чисельності персоналу та розподілу бюджету на основі даних, прогнозування попиту на

робочу силу, виявлення дефіциту навичок - все це можливо за допомогою програмного забезпечення для кадрової аналітики.

Це допоможе компаніям планувати свої майбутні потреби в робочій силі та забезпечувати персонал необхідними навичками для досягнення поставлених цілей.

Отже, використання програмного забезпечення для HR аналітики надає організаціям значні переваги, включаючи покращення прийняття рішень, оптимізацію витрат, виявлення можливостей для покращення, ідентифікацію високопродуктивних працівників та прогнозування потреб у робочій силі. Ці інструменти дозволяють більш ефективно управляти людськими ресурсами, підвищуючи загальну ефективність та конкурентоспроможність організації.

З ВПЛИВ HR АНАЛІТИКИ, УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМ КАПІТАЛОМ НА ОРГАНІЗАЦІЙНУ ЕФЕКТИВНІСТЬ

3.1 Вплив HR аналітики на прийняття стратегічних рішень

Аналітика людських ресурсів, яку також називають аналітикою робочої сили та аналітикою талантів, - це інтеграція аналітики (HRA) з управлінням людським капіталом (HCM), яка допомагає покращити продуктивність людського капіталу. HR-аналітика розробляє дані, що стосуються людських ресурсів, для покращення ефективності роботи персоналу організації. У цьому розділі проведено огляд літератури про вплив кадрової аналітики та управління людським капіталом (HCM) на результативність організації та аналіз дослідження за допомогою анкетного опитування серед керівників різних рівнів управління підприємствами сфери послуг. Розглянуте дослідження демонструє, що HR аналітика підтримує різні практики управління людським капіталом. А також доводить, що HR-аналітика та управління людським капіталом позитивно впливають на продуктивність організацій у сфері послуг.

HR-аналітика відіграє важливу роль і в житті співробітників. HR-системи допомагають організаціям збирати, організовувати, зберігати і використовувати дані про співробітників, коли це потрібно самим співробітникам, а також підвищити продуктивність бізнесу, роблячи акцент на даних про таланти. Практика, заснована на даних, відносно зменшує потребу організацій покладатися на інтуїцію і покладатися на правильні і належним чином прийнятні інсайти для прийняття рішень. Інструмент HR-аналітики вимірює ефективність співробітників, залучення та будь-якої нової стратегії, яка має на меті підвищити загальну ефективність та продуктивність.

Завдяки наявності точних і достатніх даних, HR-аналітика може виявити стратегічні ідеї для підтримки прийняття рішень, пов'язаних з людським капіталом організації. Це допомагає покращити ефективність організації в різних сферах. Вона також допомагає з'ясувати кількість вакантних посад у певний період часу а також визначити, який відділ має найбільшу кількість вакансій. Вона також вимірює нові вакансії, що з'являються у зв'язку з відкриттям нових філій. За допомогою HR-аналітики організація може оцінити ефективність набору та відбору персоналу. Це дозволяє нам порівнювати витрати, понесені на найм, встановлюючи контрольний показник, а також порівняти витрати між іншими регіонами. Це полегшує визначення джерел набору персоналу, таких як HR-аналітика допомагає визначити джерела найму, такі як рекомендації співробітників, а також агентства, які надають кандидатів за нижчими цінами.

Швидкість, з якою працівники залишають організацію, а також з'ясувати, під чийм керівництвом кількість звільнень була найвищою.

Вона допомагає виявити керівників, які не справляються зі своїми обов'язками, а також їхні оцінки, які дають працівникам їхні колеги. Це також допомагає виявити їхніх конкурентів, від яких можна отримати кращих кандидатів, а також з'ясувати причини плинності кадрів і, в свою чергу, вирішити проблеми та скарги, пов'язані з працівниками в організації, а також виміряти продуктивність компанії.

3.2 Роль HR-аналітики в різних практиках управління людським капіталом

Поєднання кадрової аналітики з різними практиками управління людським капіталом допомагає підвищити ефективність роботи організації

HR-аналітика використовує наявні дані про персонал і дані про навички для

створення кращих посадових інструкцій, які допомагають залучати потрібних і кваліфікованих людей. HR-аналітика також допомагає менеджерам з підбору персоналу шукати або фільтрувати список університетів, які вони можуть відвідати для набору хороших кандидатів. Це також допомагає організації дізнатися про якість найманих працівників.

HR-аналітика робить процес найму легким і безперешкодним. HR-аналітика корисна для підбору персоналу, оскільки вона може бути приведена у відповідність до поточних потреб організації шляхом аналізу наявних даних про поточних та потенційних працівників.

HR-аналітика корисна в наданні даних для прийняття відповідних рішень щодо навчання та розвитку, а також для покращення ефективності роботи організації, тим самим покращуючи ефективність роботи організації. HR-аналітика в навчанні та розвитку також відома як аналітика навчання. Вважається, що ця аналітика навчання є одним з найкращих інструментів, який можна використовувати для максимізації рентабельності інвестицій, а також визначити реальну цінність програм навчання співробітників.

Аналітика даних у навчанні та розвитку допомагає покращити навчальний досвід, забезпечуючи підхід, заснований на даних, при оновленні курсів, їх вдосконаленні та реалізації.

HR-аналітика також аналізує ефективність роботи співробітників за допомогою систем оцінки ефективності. Вона може відстежувати результати роботи співробітників, а також знати причину, чому співробітники не працюють належним чином і завдяки цьому допомагає організаціям планувати наступників.

HR-аналітика може допомогти співробітникам відстежувати рух усіх працівників організації.

HR-аналітика допомагає відділу кадрів проаналізувати точну причину плинності кадрів, а також ця технологія допомає вам скласти стратегічний план, заснований на даних, щоб зменшити рівень плинності кадрів.

Крім того, програмне забезпечення для управління персоналом з аналітикою

допомагає підвищити рівень утримання персоналу, вирішуючи актуальні проблеми співробітників.

Це також корисно для покращення утримання працівників, оскільки організація може краще розуміти причини, через які працівники залишають організацію. Щоб зменшити рівень плинності кадрів у компанії необхідно вдосконалити кадрову політику, знаючи потреби та вимоги працівників, їхню задоволеність та ефективність їхньої роботи. Це стає можливим завдяки HR-аналітиці.

В цьому розділі було розглянуто дослідження під назвою «Вплив факторів управління людським капіталом на організаційну ефективність» у Кенії.

Основна мета дослідження полягала в тому, щоб виявити вплив факторів управління людським капіталом на організаційну ефективність.

Дослідження базувалося на різних теоріях і виявило, що використання HCM-драйверів дає змогу оцінити спроможність організації, визначати сильні та слабкі сторони HCM, а також пропозиції щодо покращення HR-практики та ефективності організації для досягнення конкурентної переваги над конкурентами.

Віджай Соломон та Васанта Шанмугам (2022) провели дослідження впливу управління людським капіталом на організаційну ефективність за посередництва HR-аналітики. Основною метою цього дослідження було дослідити взаємозв'язок між управлінням людським капіталом, HR-аналітикою та організаційною за допомогою літературного огляду.

В результаті дослідження було зроблено висновок, що HR-аналітика допомагає організації відслідковувати управління людським капіталом і, зрештою, покращувати організаційну ефективність.

Алі Зеб і Нор Хазана (2017) провели дослідження, щоб виявити вплив практик управління людським капіталом на продуктивність працівників на їхній роботі. Відповіді були зібрані за допомогою методу опитування.

Дослідження спиралось як на первинні, так і на вторинні дані. Вторинні дані

були зібрані з численних публікацій, думок експертів, висловлених у блогах та на корпоративних сайтах.

Первинні дані були зібрані від респондентів сфери послуг. Первинні дані були зібрані шляхом проведення структурованого анкетного опитування. Респондентів дослідження було поділено на різні категорії, а саме керівники команд, керівники першої ланки, керівники середньої ланки та керівники вищої ланки.

Для відбору респондентів використовувався метод стратифікованої випадкової (непропорційної) вибірки.

Структурована анкета була підготовлена з використанням 5-ти бальної шкали Лайкерта від категорично не згоден-1 до категорично згоден-5.

Пункти адаптовані зі стандартизованого опитувальника та переглянуті відповідно до вимог дослідження.

В опитуванні взяли участь 300 респондентів, а відповіді збирались з точки зору компанії, щоб дослідити вплив HR-аналітики на організаційну ефективність і те, як управління капіталом впливає на організаційну ефективність.

За допомогою статистичного інструменту регресійного аналізу було визначено вплив HR-аналітики та управління людським капіталом на організаційну ефективність. ANOVA був застосований для вивчення значущої різниці між демографічним профілем компанії на HRA та організаційною результативністю.

Існує дві гіпотези:

1. Існує значна різниця між демографічним профілем компанії щодо HRA та організаційною ефективністю;
2. Інтеграція HR-аналітики з управлінням людським капіталом впливає на ефективність організації.

Таблиця 3.1 - Частотний аналіз

Описові змінні	Частота	Відсоток
Тип промисловості		
NBFC	231	77
Страхування	13	4.3
Банківська справа	6	2
Інші	50	16.7
Тип сектору		
Приватні	290	96.7
Державний	10	3.3
Вік компанії		
Менше 5 років	250	83.3
6-10 років	9	3
11-15 років	23	7.7
Більше 15 років	18	6
Види виконуваних функцій		
HR	57	19
Продажі	148	49.3
Підтримка/операції	37	12.3
Інші	58	19.3
Посада		
Менеджери команд	104	34.7
Менеджери першої ланки	75	25
Менеджери середньої ланки	96	32
Топ менеджери	25	8.3

Відповіді були отримані від респондентів. У наведеній вище таблиці показано, що частота респондентів за типом компанії, типом галузі, віком компанії, функціями компанії та найменуваннями. Було зібрано дані від 300

респондентів та проаналізовано їхні відповіді. 77 % з респондентів представляють сектор НБФК, тоді як 4,3% респондентів працюють у страхових компаніях, 2% респондентів працюють у банківському секторі, тоді як респонденти, які належать до інших секторів, становлять 16.7%. Тип сектору поділяється на дві категорії: приватний та державний, де 96,7% респондентів працюють у приватному секторі, тоді як 3,3% респондентів зайняті в державному секторі.

Більшість (83,3%) респондентів належать до фірми, де встановлений період існування компанії становить менше 5 років. Респонденти, які належать до різних категорій, розподілилися наступним чином: 19% респондентів належать до HR, 49,3% респондентів належать до відділу продажів, 12,3% респондентів належать до відділу підтримки/операцій та 19,3% респондентів належать до інших відділів. Серед опитаних 34,7% респондентів є керівники команд, 25% з них - керівники першої лінії, 32% респондентів - керівники середньої ланки і 8,3% - керівники вищої ланки. Топ-менеджери взяли участь в опитуванні та висловили свою думку щодо HR-аналітики HCM та організаційної ефективності.

Існує значна різниця між типом галузі щодо аналітики людських ресурсів та організаційної ефективності

Таблиця 3.2 - Тип галузі щодо аналітики людських ресурсів та організаційної ефективності

ANOVA						
		Сума кв.	df	Сер.кв.	F	Sig.
Аналітика людських ресурсів	Між Групами	1.502	3	.501	2.097	.000
	Всередині груп	70.655	296	.239		
	Всього	72.157	299			
Організаційна продуктивність	Між групами	2.184	3	.728	2.726	.000
	Всередині груп	79.048	296	.267		
	Всього	81.232	299			

Аналітика людських ресурсів - Результати ANOVA показують значну різницю між типом галузі, в якій працюють респонденти, та аналітикою людських ресурсів. Тип галузі - Результати ANOVA показали значущу різницю між типом галузі та аналітикою людських ресурсів [$F = 2.097$, $p = 0.00 < 0.05$]. Звідси впливає альтернативна гіпотеза: «Існує значуща різниця між типом галузі та аналітикою людських ресурсів» приймається на 1% рівні значущості.

Організаційна ефективність - результати ANOVA показують значну різницю в залежності від типу галузі респондентів [$F = 2,726$, $p = 0,000 < 0,05$]. Звідси впливає альтернативна гіпотеза: «Існує значна різниця між типом галузі та організаційною ефективністю» приймається на 1% рівні значущості.

Існує значна різниця між типом сектору щодо аналітики людських ресурсів та організаційної ефективності.

Таблиця 3.3 - Значуща різниця між типом сектору щодо Аналітики людських ресурсів та Організаційної ефективності

АНАЛІЗ ВАРІАНТІВ (ANOVA)						
		Сума кв.	df	Сер.кв.	F	Sig.
Аналітика людських ресурсів	Між групами	1.502	3	.501	2.097	.000
	Всередині груп	70.655	296	.239		
	Всього	72.157	299			
Організаційна продуктивність	Між групами	2.184	3	.728	2.726	.000
	Всередині груп	79.048	296	.267		
	Всього	81.232	299			

Результати ANOVA показують значну різницю між типами респондентів сектору з аналітикою людських ресурсів [$F = 2.097$, $p=0.00 < 0.05$]. Звідси впливає альтернативна гіпотеза: «Існує значуща різниця між типом сектору та аналітикою людських ресурсів» приймається на 1% рівні значущості.

Організаційна ефективність - результати ANOVA показують значну

різницю в залежності від типу сектору респондентів [$F = 2,726$, $p = 0,000 < 0,05$]. Звідси впливає альтернативна гіпотеза: «Існує значна різниця між типом сектору та організаційною ефективністю» приймається на 1% рівні значущості.

Таблиця 3.4 - Різниця між віком компанії та її кадровою службою аналітикою та організаційною ефективністю.

АНАЛІЗ ВАРІАНТІВ (ANOVA)						
		Сума кв.	df	Сер.кв.	F	Sig.
Аналітика людських ресурсів	Між групами	.465	3	.155	0.64	.000
	Всередині груп	71.692	296	.242		
	Всього	72.157	299			
Організаційна продуктивність	Між групами	0.184	3	.061	.244	.000
	Всередині груп	81.048	296	.274		
	Всього	81.232	299			

Результати ANOVA показують значну різницю між віком респондентів та компанії з кадровою аналітикою [$F = 0,640$, $p = 0,00 < 0,05$]. Звідси впливає альтернативна гіпотеза: «Існує значуща різниця між віком компанії та кадровою аналітикою» приймається на 1% рівні значущості.

Організаційна ефективність - результати ANOVA показують значну різницю в залежності від віку компанії респондентів з [$F = 0,224$, $p = 0,000 < 0,05$]. Звідси впливає альтернативна гіпотеза «Існує значна різниця між віком компанії та організаційною ефективністю» приймається на 1% рівні значущості. Існує значуща різниця між типами функцій в компанії з точки зору людських ресурсів

Аналітика та організаційна ефективність

Таблиця 3.5 - Суттєва різниця між типами функцій в компанії щодо людських ресурсів Аналітика людських ресурсів та організаційна ефективність

АНАЛІЗ ВАРІАНТІВ (ANOVA)						
		Сума кв.	df	Сер.кв.	F	Sig.
Аналітика людських ресурсів	Між групами	.978	3	.326	1.356	.000
	Всередині груп	71.178	296	.240		
	Всього	72.157	299			
Організаційна продуктивність	Між групами	0.679	3	.226	.832	.000
	Всередині груп	80.553	296	.272		
	Всього	81.232	299			

Аналітика людських ресурсів - Результати ANOVA показують значну різницю між типами функцій, які виконують респонденти в компанії з аналітикою людських ресурсів [$F = 1.356$, $p=0.00 <0.05$]. Звідси впливає альтернативна гіпотеза: «Існує значуща різниця між типами функцій в компанії та аналітика людських ресурсів» приймається на 1% рівні значущості.

Організаційна ефективність - результати ANOVA показують значну різницю між типами функцій в компанії респондентів функцій в компанії: [$F = 0,832$, $p = 0,000 <0,05$]. Звідси впливає альтернативна гіпотеза: «Існує значуща різниця між типами функцій в компанії та організаційною ефективністю» приймається на 1% рівні значущості.

Існує значний вплив аналітики людських ресурсів на ефективність організації. Для перевірки гіпотези проведено регресійний аналіз та представлено результати.

Таблиця 3.6 - Резюме моделі

Резюме моделі				
Модель	R	R Square	Скоригований R Square	Стандартна помилка оцінки
1	.827a	.684	.683	.29327
2	.827b	.759	.759	.25604
a. Предиктори: (Константа), HRA				
b. Предиктори: (Константа), HRA, HCM				

R: Коефіцієнт кореляції. Він показує силу і напрямок лінійного зв'язку між предикторами і залежною змінною.

У моделі 1 значення $R = .827$.

У моделі 2 значення $R = .872$.

R Square: Коефіцієнт детермінації. Він показує, яка частина варіації залежної змінної пояснюється моделлю.

У моделі 1 значення $R \text{ Square} = .684$, що означає, що 68.4% варіації залежної змінної пояснюється предиктором HRA.

У моделі 2 значення $R \text{ Square} = .760$, що означає, що 76.0% варіації залежної змінної пояснюється предикторами HRA та HCM.

Скоригований R Square: Враховує кількість предикторів у моделі і коригує R Square відповідно.

У моделі 1 значення скоригованого $R \text{ Square} = .683$.

У моделі 2 значення скоригованого $R \text{ Square} = .759$.

Стандартна помилка оцінки: Це середнє значення помилки оцінки, яке показує, наскільки прогнозовані значення змінної відрізняються від фактичних значень.

У моделі 1 стандартна помилка оцінки = .29327.

У моделі 2 стандартна помилка оцінки = .25604.

З наведеної вище таблиці видно, що модель 1 показує, що R Value демонструє 82,7 % кореляцію між людськими ресурсами Analytics та організаційною ефективністю, а модель 2 показує, що кореляція між Human Resource аналітикою та організаційною ефективністю становить 87,2 % з інтеграцією кадрової аналітики в людський капітал, що свідчить про зростаючу тенденцію. Модель 1: R-квадрат показує, що продуктивність організації змінюється на 68,4 % у відповідь на HR аналітики. Модель 2: R-квадрат показує, що ефективність організації змінюється на 76% у відповідь на Управління людським капіталом. У цьому випадку відсоток варіабельності збільшився з 68,4% до 76%. Значення R-квадрат вказує на те, що друга модель є кращою.

Вище скориговане значення R-квадрат (0,759) вказує на те, що модель 2 має більше змінних-предикторів, ніж модель 1 (0.683).

Таблиця 3.7 - Аналіз варіантів (Anova)

Модель		Сума квадратів	df	Середній квадрат	F	Sig.
1	Регресія	55.601	1	55.601	646.449	.000b
	Залишковий	25.631	298	.086		
	Всього	81.232	299			
2	Регресія	61.762	2	30.881	471.070	.000c
	Залишковий	19.470	297	.066		
	Всього	81.232	299			
а. Залежна змінна: ОР						
b. Предиктори: (Константа), HRA						
c. Предиктори: (Константа), HRA, HCM						

Модель 1

F-статистика = 646.449, р-значення (Sig.) = .000, що вказує на те, що модель є статистично значущою.

Це означає, що предиктор HRA значущо пояснює варіацію в залежній змінній ОР.

Модель 2

F-статистика = 471.070, р-значення (Sig.) = .000, що також вказує на те, що модель є статистично значущою.

Це означає, що предиктори HRA і HCM значущо пояснюють варіацію в залежній змінній ОР.

Обидві моделі є статистично значущими, що свідчить про те, що включені предиктори (HRA і HCM) мають значний вплив на залежну змінну (ОР).

Модель 2 має вищу суму квадратів регресії та меншу суму квадратів залишків, що вказує на те, що вона краще пояснює варіацію в залежній змінній порівняно з Моделлю 1. Прогнозована оцінка організаційної ефективності є статистично значущою на 1% рівні значущості.

Таблиця 3.8 - Коефіцієнти

Модель		Нестандартизовані коефіцієнти		Стандартизовані коефіцієнти Бета	t	Sig.
		B	Стандартна помилка			
1	(Константа)	.435	.144		3.026	.003
	HRA	.878	.035	.827	25.425	.000
2	(Константа)	-.223	.143		-1.561	.120
	HRA	.484	.051	.456	9.555	.000
	HCM	.080	.008	.462	9.694	.000
а. Залежна змінна: ОР						

Ця таблиця показує результати регресійного аналізу двох моделей, що досліджують вплив змінних HRA (оцінка людських ресурсів) та HCM (управління людським капіталом) на залежну змінну ОР (організаційна продуктивність).

Модель 1 «Константа» - нестандартизований коефіцієнт (B) = 0.435, стандартна помилка = 0.144, t-статистика = 3.026, значимість (Sig.) = 0.003.

«HRA» - нестандартизований коефіцієнт (B) = 0.878, стандартна помилка = 0.035, стандартизований коефіцієнт (Beta) = 0.827, t-статистика = 25.425, значимість (Sig.) = 0.000.

Модель 2 «Константа» - нестандартизований коефіцієнт (B) = -0.223, стандартна помилка = 0.143, t-статистика = -1.561, значимість (Sig.) = 0.120 (незначимо).

«HRA» - нестандартизований коефіцієнт (B) = 0.484, стандартна помилка = 0.051, стандартизований коефіцієнт (Beta) = 0.456, t-статистика = 9.555, значимість (Sig.) = 0.000.

«HCM» - нестандартизований коефіцієнт (B) = 0.080, стандартна помилка = 0.008, стандартизований коефіцієнт (Beta) = 0.462, t-статистика = 9.694, значимість (Sig.) = 0.000.

Модель 1: Показує значимий позитивний вплив HRA на ОР. Константа також значима.

Модель 2: Враховує як HRA, так і HCM. Обидві змінні мають значимий позитивний вплив на ОР. Константа незначима, що може вказувати на те, що без врахування HRA та HCM, прогноз ОР буде ненадійним.

Загалом, результати свідчать про те, що як HRA, так і HCM суттєво впливають на організаційну продуктивність (ОР).

ВИСНОВКИ

Бакалаврська робота складається з трьох розділів.

В першому розділі було розглянуто такі ключові моменти, як сутність системи управління персоналом: обговорено ключові аспекти та елементи системи управління персоналом, зокрема планування, залучення, розвиток та утримання працівників. Методи ефективного управління персоналом на підприємстві: висвітлено різні методи, що сприяють ефективному управлінню персоналом, такі як планування трудових ресурсів, мотивація, навчання, розвиток кар'єри та оцінка праці.

Основні підходи до ефективного управління персоналом у сфері HR: розглянуто системний, ситуаційний, компетентнісний та клієнтоорієнтований підходи до управління персоналом, які дозволяють адаптувати управлінські практики до специфіки організації. Виявлено, що: комплексний підхід до управління персоналом, який включає різні методи та підходи, є ключовим фактором успіху організації в сучасних умовах динамічного ринку.

У другому розділі проаналізовано такі ключові моменти, як суть та значення HR-аналітики в стратегічному управлінні персоналом, роль HR-аналітики як ключового інструменту в прийнятті стратегічних рішень, що впливають на ефективність управління персоналом.

Поняття HR-аналітики, People-аналітики та Workforce-аналітики: визначено основні поняття та їх значення, а також розмежовано ці терміни для кращого розуміння їх специфіки та застосування. Розглянуто використання даних для аналізу продуктивності працівників, виявлення трендів та прогнозування майбутніх потреб організації. Висвітлено різні інструменти, що застосовуються в HR-аналітиці, зокрема технології штучного інтелекту, які допомагають у зборі, обробці та аналізі даних.

Виявлено, що, HR-аналітика є важливим інструментом для прийняття

обґрунтованих рішень в управлінні персоналом, що дозволяє підвищити ефективність організаційних процесів. Відмінності між поняттями HR-аналітики, People-аналітики та Workforce-аналітики допомагають краще розуміти специфіку кожного з них та їхні застосування в різних контекстах управління персоналом. Використання аналітики даних в HR сприяє точному прогнозуванню потреб у персоналі, оптимізації процесів рекрутингу та підвищенню загальної продуктивності працівників. Загалом, впровадження HR-аналітики в сучасних організаціях сприяє підвищенню ефективності управління людськими ресурсами та досягненню стратегічних цілей.

У третьому розділі розглянуто такі ключові моменти, як вплив HR-аналітики на прийняття стратегічних рішень: обговорено, як HR-аналітика допомагає організаціям приймати обґрунтовані стратегічні рішення, що сприяють підвищенню ефективності управління персоналом. Роль HR-аналітики в різних практиках управління людським капіталом: висвітлено значення HR-аналітики у різних аспектах управління людським капіталом, таких як рекрутинг, навчання, розвиток кар'єри та оцінка праці. Виявлено, що, HR-аналітика має значний вплив на прийняття стратегічних рішень, забезпечуючи керівників необхідною інформацією для оптимізації ресурсів та підвищення ефективності організаційних процесів.

Використання HR-аналітики дозволяє виявляти тренди та прогнозувати майбутні потреби в персоналі, що сприяє більш точному плануванню та управлінню людськими ресурсами.

HR-аналітика відіграє ключову роль у покращенні процесів рекрутингу, забезпечуючи більш ефективний підбір кадрів та зниження витрат на найм.

Аналітичні підходи в управлінні людським капіталом сприяють підвищенню якості навчання та розвитку працівників, що позитивно впливає на їхню продуктивність та задоволеність роботою.

ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ

1. Гончарук І.В. Роль фінансового планування у розвитку малого і середнього бізнесу / І.В. Гончарук // Ефективна економіка. –2017. –№9. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5770>.
2. Дивеев-Кириленко О. Р. Проблеми розвитку малого і середнього бізнесу в Україні: монографія /Дивеев-Кириленко О. Р.; М-во освіти і науки України, Терноп. нац. екон. ун-т.— 2-ге вид. випр. і доповн. — Т. :ТНЕУ, 2013. — 255 с.
3. 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.
4. 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.
5. Брич В., Борисяк О., Білоус Л., Галиш Н. Трансформація системи управління персоналом підприємств: монографія. Тернопіль: ВПЦ «Економічна думка». ТНЕУ, 2020. 212 с.
6. Shcherbyna O.V., Shkurenko M.I. (2022) HR-analytics: perevahy ta vyklyky [HR Analytics: Benefits and Challenges]. Stratehichni imperatyvy suchasnoho menedzhmentu: zbirnyk materialiv VI Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii (Kyiv, October 21, 2022). Kyiv : KNEU, pp. 179–183. Available at: <https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/e16de03b-5afd-45e3-8990-b55cb2fec541/content>
7. Danylenko O.A. (2021) Vykorystannia HR-analityky v diahnostytsi systemy upravlinnia personalom [The use of HR analytics in the diagnosis of the personnel management system]. Biznes Inform, no. 7, pp. 252–259. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-7-252-259> Available at: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2021-7_0-pages-252_259.pdf.
8. Kotsur A., Ostroverkhov V., Prokhorovska S., Barska Yu. (2021) HR-analityka u systemi upravlinnia suchasnym pidpriemstvom [HR analytics in the management system of a modern enterprise]. Rehionalni aspekty rozvytku produktyvnykh syl Ukrainy, issue 26, pp. 93-103. DOI: <https://doi.org/10.35774/rarrpsu2021.26.093> Available at: <http://rarrpsu.wunu.edu.ua/index.php/rapfdu/article/download/430/423>
9. Shaulska L.V., Krymova M.O. (2020) HR-analityka yak instrument upravlinnia biznesom v novii ekonomitsi [HR analytics as a business management tool in the new economy]. Zbirnyk naukovykh prats Tavriiskoho derzhavnoho ahrotekhnolohichnoho universytetu imeni Dmytra Motornoho (ekonomichni nauky), no. 1(41), pp. 20–26. DOI: <https://doi.org/10.31388/2519-884X-2020-41-20-26> Available at: https://drive.google.com/file/d/1Os-3WPl9dw-ER5_LTTvQf-msl59RJjuK/view?usp=sharing
10. Згалат-Лозинська Л. О. Методи оцінки ефективності розвитку

управлінського персоналу підприємства. Ефективна економіка. № 12. 2017.
URL: <http://surl.li/cjhtk>.

11. Aktepe A., Ersoz S., Turker A., Barisci N., Dalgic A., 2018. An Inventory classification approach combining expert systems, clustering, and fuzzy logic with the Abc method, And An Application, South African Journal of Industrial Engineering, <http://doi.org/10.7166/29-1-1784>.
12. Anđelković A., Radosavljević M., 2018. Improving the order-picking process through the implementation of warehouse management system, Strategic Management, 23(2), 3–10, <http://doi.org/10.5937/StraMan1801003A>.
13. Aqlan F., 2017. Dynamic clustering of inventory parts to enhance warehouse management, European J. of Industrial Engineering, 11(4), 469, <http://doi.org/10.1504/EJIE.2017.086184>.
14. Arora S., Chana I., 2014. A survey of clustering techniques for big data analysis. 2014 5th International Conference - Confluence The Next Generation Information Technology Summit (Confluence), 59–65, <http://doi.org/10.1109/CONFLUENCE.2014.6949256>.
15. Bottani E., Volpi A., Montanari R., 2019. Design and optimization of order picking systems: An integrated procedure and two case studies, Computers & Industrial Engineering, 137, <http://doi.org/10.1016/j.cie.2019.106035>.
16. Çelik M., Süral H., 2019. Order picking in parallel-aisle warehouses with multiple blocks: complexity and a graph theorybased heuristic, International Journal of Production Research, 57(3), 888–906.
17. Choi T.-M., Wallace S.W., Wang Y., 2018. Big Data Analytics in Operations Management, Production and Operations Management, 27(10), 1868–1883, <http://doi.org/10.1111/poms.12838>.
18. de Vries J., de Koster R., Stam D., 2016 Exploring the role of picker personality in predicting picking performance with pick by voice, pick to light and RF-terminal picking, International Journal of Production Research, 54(8), 2260–2274. <http://doi.org/10.1080/00207543.2015.1064>
19. Djatna T., Hadi M. Z., 2017. Implementation of an ant colony approach to solve multi objective order picking problem in beverage warehousing with drive-in rack system, 2017 International Conference on Advanced Computer Science and Information Systems (ICACSIS), 137–142, <http://doi.org/10.1109/ICACSIS.2017.8355>
20. Faia Pinto A.R., Nagano M.S., 2019. An approach for the solution to order batching and sequencing in picking systems, Production Engineering-Research and Development, 13(3–4), 325–341, <http://doi.org/10.1007/s11740-019-00904-4>
21. Gower J.C., 1971. A General Coefficient of Similarity and Some of Its Properties. Biometrics, 27(4), 857, <http://doi.org/10.2307/2528823>
22. Grosse E.H., Glock C.H., 2015. The effect of worker learning on manual order picking processes, International Journal of Production Economics, 170, 882–890, <http://doi.org/10.1016/j.ijpe.2014.12.018>.

Демонстраційні матеріали

ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ
ТЕЛЕКОМУНІКАЦІЙ

НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ТЕЛЕКОМУНІКАЦІЙ

БАКАЛАВРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

«Системний аналіз стратегічного управління персоналом у сфері HR»

виконав студент: Жура М.Ю.
керівник: Афанасьєв П.В.

1

Мета роботи

здійснення системного аналізу стратегічного управління персоналом у сфері HR для виявлення ефективних підходів, інструментів та практик, які сприяють оптимізації управління людськими ресурсами, підвищенню організаційної ефективності та досягненню стратегічних цілей організації.

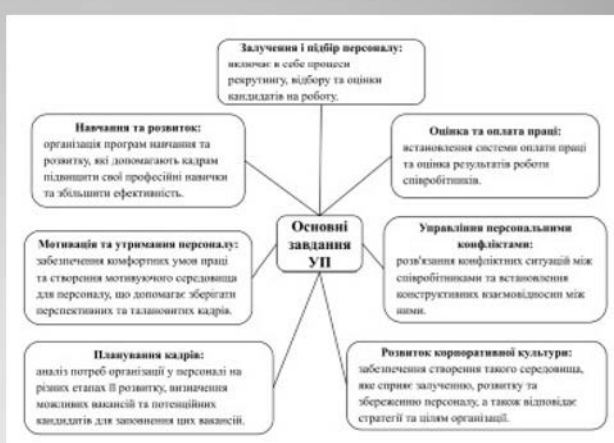
2

Актуальність роботи

Актуальність даної роботи полягає в тому, що в сучасному світі людський капітал визнається однією з найважливіших складових конкурентоспроможності організацій. Швидкі зміни в економіці, технологіях та суспільстві вимагають від підприємств постійного оновлення стратегій управління персоналом. Дослідження системного аналізу стратегічного управління персоналом у сфері HR є актуальним, оскільки воно дозволяє оцінити сучасні підходи та інструменти управління персоналом, їх вплив на результативність організацій та сприяє розробці ефективних стратегій для забезпечення успіху підприємства в умовах постійних змін.

3

Сутність системи управління персоналом



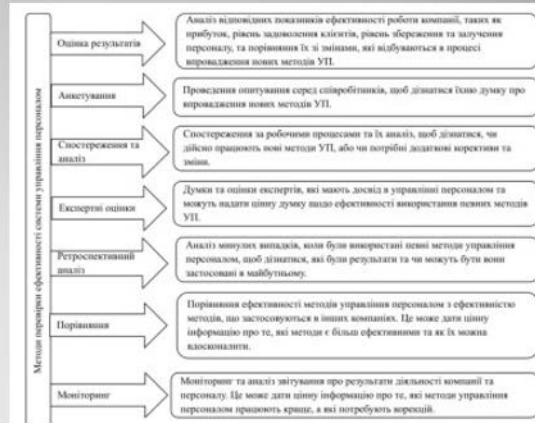
Основні завдання управління персоналом

4

Методи ефективного управління персоналом на підприємстві



Пряме та непряме управління співробітниками



Методи перевірки ефективності системи управління персоналом на підприємстві

5

Стилі управління персоналом

СТИЛІ ЛІДЕРСТВА ТА ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

АВТОРИТАРНИЙ СТИЛЬ

1

ТРЕНІНГИ ТА НАВЧАННЯ

Оцінка продуктивності.
Регулярні оцінки та зворотній зв'язок щодо дотримання правил та виконання встановлених цілей.

ДЕМОКРАТИЧНИЙ СТИЛЬ

2

КОМАНДНІ ПРОЕКТИ

Програми розвитку лідерських навичок.
Курси та семінари, що сприяють розвитку навичок комунікації, співпраці та вирішення конфліктів.

ЛІБЕРАЛЬНИЙ СТИЛЬ

3

МЕНТОРСТВО ТА КОУЧИНГ

Гнучкі робочі умови.
Надання можливостей для гнучкого графіку та самостійного планування робочих завдань, стимулювання ініціатив та творчих підходів до вирішення.

6

Основні підходи до ефективного управління персоналом у сфері HR

Strategic Human Resource Management



Стратегічне управління людськими ресурсами

Competency based People Strategy



Стратегія управління персоналом, заснована на компетенціях

7

Програмні засоби для моделювання



Змагання за таланти



Управління продуктивністю (Performance Management)



Процес управління змінами (Change Management)

8

HR-АНАЛІТИКА ЯК КЛЮЧОВИЙ ІНСТРУМЕНТ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ СУЧАСНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ

HR Analytics



Human Capital Analytics



Workforce Analytics



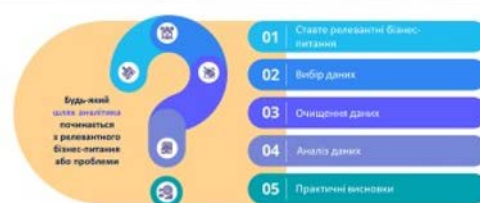
9

Аналітика даних в HR

Типи HR-аналітики

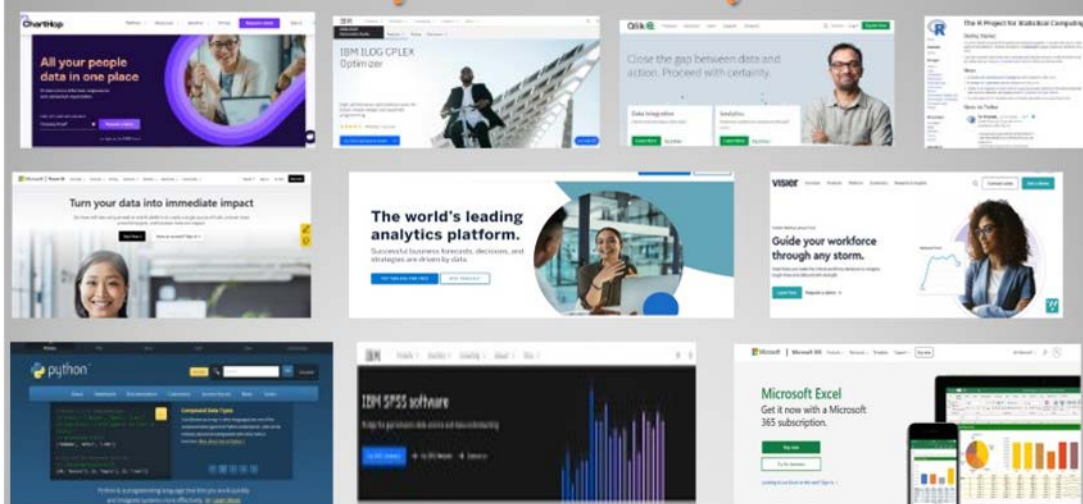


Етапи аналізу HR-даних



10

Інструменти HR-аналітики та використання штучного інтелекту



11

Необхідність програмного забезпечення для HR аналітики



12

ВПЛИВ HR АНАЛІТИКИ, УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМ КАПІТАЛОМ НА ОРГАНІЗАЦІЙНУ ЕФЕКТИВНІСТЬ

Частотний аналіз

Описові змінні	Частота	Відсоток
Тип промисловості		
NBFC	231	77
Страхування	13	4.3
Банківська справа	6	2
Інші	50	16.7
Тип сектору		
Приватні	290	96.7
Державний	10	3.3
Вік компаній		
Менше 5 років	250	83.3
6-10 років	9	3
11-15 років	23	7.7
Більше 15 років	18	6
Види виконуваних функцій		
HR	57	19
Продажі	148	49.3
Підтримка/операції	37	12.3
Інші	58	19.3
Посада		
Менеджери команд	104	34.7
Менеджери першої ланки	75	25
Менеджери середньої ланки	96	32
Топ менеджери	25	8.3

Тип галузі щодо аналітики людських ресурсів та організаційної ефективності

ANOVA						
		Сума кв.	df	Сер. кв.	F	Sig.
Аналітика людських ресурсів	Між Групами	1.502	3	.501	2.097	.000
	Всередині груп	70.655	296	.239		
	Всього	72.157	299			
Організаційна продуктивність	Між групами	2.184	3	.728	2.726	.000
	Всередині груп	79.048	296	.267		
	Всього	81.232	299			

13

ВПЛИВ HR АНАЛІТИКИ, УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМ КАПІТАЛОМ НА ОРГАНІЗАЦІЙНУ ЕФЕКТИВНІСТЬ

АНАЛІЗ ВАРІАНТІВ (ANOVA)						
		Сума кв.	df	Сер.кв.	F	Sig.
Аналітика людських ресурсів	Між групами	1.502	3	.501	2.097	.000
	Всередині груп	70.655	296	.239		
	Всього	72.157	299			
Організаційна продуктивність	Між групами	2.184	3	.728	2.726	.000
	Всередині груп	79.048	296	.267		
	Всього	81.232	299			

АНАЛІЗ ВАРІАНТІВ (ANOVA)						
		Сума кв.	df	Сер.кв.	F	Sig.
Аналітика людських ресурсів	Між групами	.465	3	.155	0.64	.000
	Всередині груп	71.692	296	.242		
	Всього	72.157	299			
Організаційна продуктивність	Між групами	0.184	3	.061	.244	.000
	Всередині груп	81.048	296	.274		
	Всього	81.232	299			

14

ВПЛИВ HR АНАЛІТИКИ, УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМ КАПІТАЛОМ НА ОРГАНІЗАЦІЙНУ ЕФЕКТИВНІСТЬ

АНАЛІЗ ВАРІАНТІВ (ANOVA)

Аналітика	людських	Між групами	Сума кв.	df	Сер.кв.	F	Sig.
ресурсів		Між групами	.978	3	.326	1.356	.000
		Всередині груп	71.178	296	.240		
		Всього	72.157	299			
Організаційна	продуктивність	Між групами	0.679	3	.226	.832	.000
		Всередині груп	80.553	296	.272		
		Всього	81.232	299			

Резюме моделі

Модель	R	R Square	Скоригований R Square	Стандартна помилка оцінки
1	.827a	.684	.683	.29327
2	.827b	.759	.759	.25604
a. Предиктори (Константа) HRA				
b. Предиктори (Константа) HRA, HCM				

15

ВПЛИВ HR АНАЛІТИКИ, УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМ КАПІТАЛОМ НА ОРГАНІЗАЦІЙНУ ЕФЕКТИВНІСТЬ

Модель		Сума квадратів	df	Середній квадрат	F	Sig.
1	Регресія	55.601	1	55.601	646.449	.000b
	Залишковий	25.631	298	.086		
	Всього	81.232	299			
2	Регресія	61.762	2	30.881	471.070	.000c
	Залишковий	19.470	297	.066		
	Всього	81.232	299			

a. Залежна змінна: ОР

b. Предиктори (Константа) HRA

c. Предиктори (Константа) HRA, HCM

Модель		Нестандартизовані коефіцієнти		Стандартизовані коефіцієнти Бета	t	Sig.
		B	Стандартна помилка			
1	(Константа)	.435	.144		3.026	.003
	a)	.878	.035	.827	25.425	.000
	0.435	0.144				
	0.144	3.026				
2	3.026 HRA					
	(Константа)	-.223	.143		-1.561	.120
	a)	.484	.051	.456	9.555	.000
	HRA	.080	.008	.462	9.694	.000

a. Залежна змінна: ОР

16

ВИСНОВКИ

Робота складається з трьох розділів.

В першому розділі було розглянуто такі ключові моменти, як сутність системи управління персоналом: обговорено ключові аспекти та елементи системи управління персоналом, зокрема планування, залучення, розвиток та утримання працівників.

У другому розділі проаналізовано такі ключові моменти, як суть та значення HR-аналітики в стратегічному управлінні персоналом, роль HR-аналітики як ключового інструменту в прийнятті стратегічних рішень, що впливають на ефективність управління персоналом.

У третьому розділі розглянуто такі ключові моменти, як вплив HR-аналітики на прийняття стратегічних рішень: обговорено, як HR-аналітика допомагає організаціям приймати обґрунтовані стратегічні рішення, що сприяють підвищенню ефективності управління персоналом