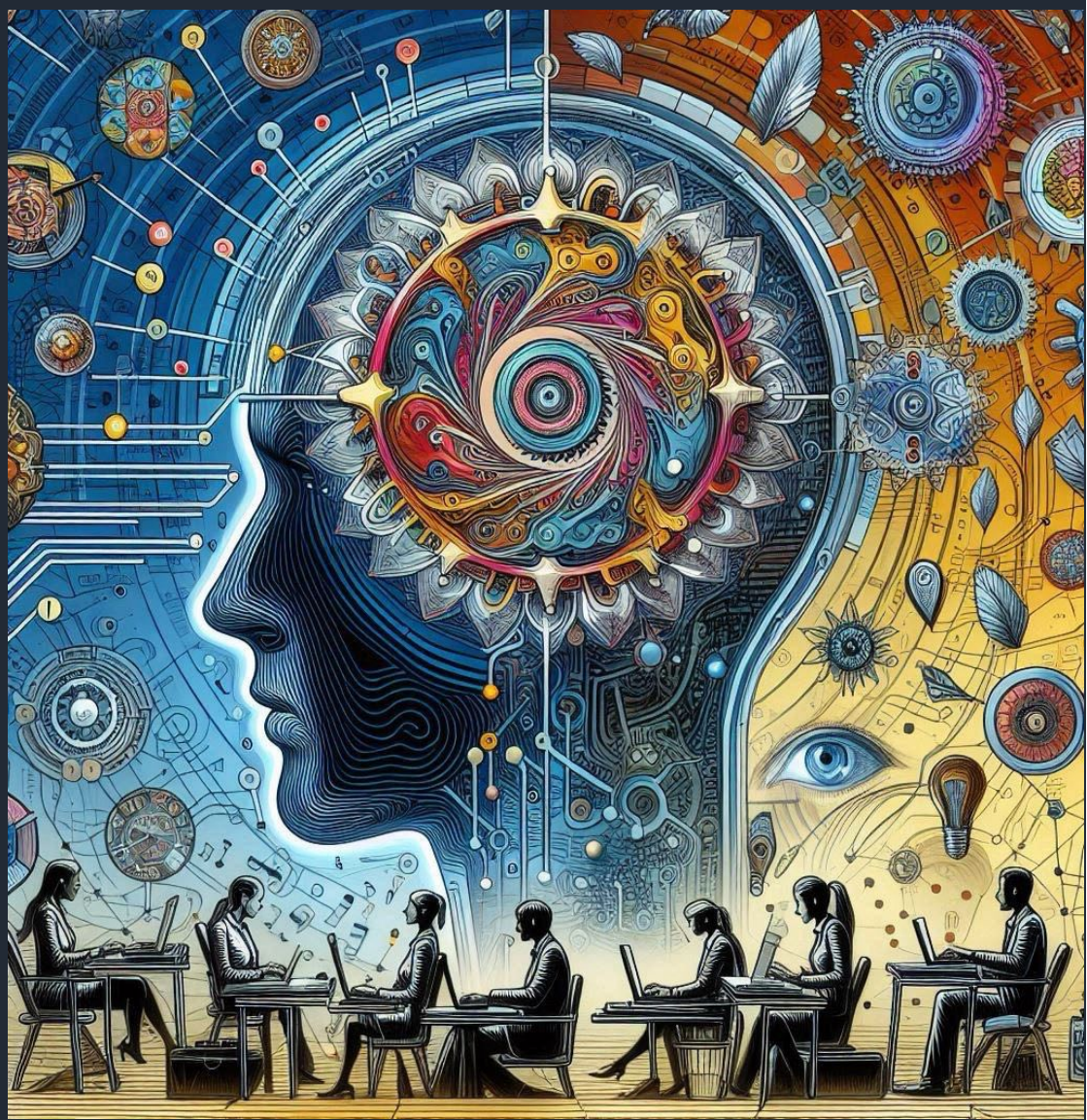


Вікторія КИФЯК

ІННОВАЦІЙНІ ПЕРСОНАЛ-ТЕХНОЛОГІЇ



Міністерство освіти і науки України
Чернівецький національний університет
імені Юрія Федьковича

Вікторія КИФЯК

ІННОВАЦІЙНІ ПЕРСОНАЛ-ТЕХНОЛОГІЇ

Навчально-методичний посібник



Чернівці

Чернівецький національний університет
імені Юрія Федьковича

2024

УДК 316.334.22 (072)

К46

Друкується за ухвалою Вченої ради
Чернівецького національного університету імені Юрія Федьковича
(протокол № 15 від 4 листопада 2024 року)

Рецензенти:

- Діана ШЕЛЕНКО**, докторка економічних наук, професорка кафедри підприємництва, торгівлі та прикладної економіки Прикарпатського національного університету ім. Василя Стефаника;
- Юрій КОРОЛЮК**, доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри менеджменту, маркетингу і міжнародної логістики Чернівецького торговельно-економічного інституту Державного торговельно-економічного університету;
- Тетяна МАНДЗЮК**, стейкхолдер ка ОП «Управління персоналом та економіка праці» другого (магістерського) рівня, приватна підприємця та бізнес-консультантка.

Кифяк Вікторія

К46 Інноваційні персонал-технології: навч.-метод. посіб. Чернівці : Чернівецьк. нац. ун-т ім. Ю. Федьковича, 2024. 204 с.

ISBN 978-966-423-891-2

Навчально-методичний посібник призначений для розвитку професійних навичок і знань у застосуванні інноваційних персонал-технологій в умовах динамічного середовища управління людськими ресурсами. Видання містить питання для самоконтролю, практичні кейси та проєктні завдання, які створюють можливість для глибокого аналізу й інтеграції лекційного матеріалу, сприяючи формуванню критичного мислення й адаптивних навичок.

Для фахівців і практиків у сфері HR.

УДК 316.334.22 (072)

ISBN 978-966-423-891-2 © Чернівецький національний університет
імені Юрія Федьковича, 2024

© Вікторія Кифяк, 2024

Зміст

Тема 1. Суть і значення інноваційних персонал-технологій у HR-управлінні	7
1.1. Визначення інноваційних персонал-технологій	7
1.2. Значення інноваційних персонал-технологій для сучасних організацій.....	13
1.3 Вплив інноваційних персонал-технологій на ефективність управління людськими ресурсами	16
1.4 Трансформація й адаптація впровадження інновацій у HR-практиках	18
Тема 2. Принципи та прийоми персонал-технологій у HR-управлінні	31
2.1 Основні принципи застосування персонал-технологій.....	31
2.2 Інноваційні персонал-технології та прийоми їх інтеграції у HR-процесах.....	39
2.3 Переваги та виклики при впровадженні інновацій у HR-технології	45
Тема 3. Нейротехнології в інноваційних персонал-технологіях	59
3.1. Суть НЛП і вплив нейротехнологій на HR-практики.....	59
3.2. Застосування нейротехнологій у HR.....	63
3.3. Етичні та правові аспекти використання нейротехнологій у HR	69
Тема 4. Нейролінгвістичне програмування як основа персонал-технологій	82
4.1. Основні принципи НЛП та їх застосування в управлінні персоналом	82

4.2. Техніки НЛП для підвищення комунікаційної ефективності в HR.....	87
4.3. Роль НЛП у створенні мотиваційних стратегій та лідерського розвитку	92
Тема 5. Big Data як інструмент персонал-технологій.....	109
5.1. Використання Big Data для прогнозування й аналізу кадрових процесів.....	109
5.2. Роль аналітики даних у прийнятті рішень з кадрової політики.....	112
Тема 6. Performance Management як технологія підвищення результативності діяльності персоналу	128
6.1. Основні концепції та принципи Performance Management.....	128
6.2. Технології та інструменти для оцінки й управління результативністю	133
6.3. Підходи до впровадження Performance Management в організаційну культуру.....	137
Тема 7. Технологія Assessment Center та її застосування в оцінці діяльності працівників	151
7.1. Основні принципи й етапи Assessment Center.....	151
7.2. Роль технологій у покращенні оцінки компетенцій та навичок працівників.....	156
7.3. Використання Assessment Center для розвитку лідерів і планування кар'єри.....	159
Тема 8. Методологія оцінки працівників за матрицею A-players і методикою Hay Group.....	167
8.1. Засади та принципи матриці A-players в оцінці й управлінні талантами.....	167
8.2. Застосування методики Hay Group для оцінки та розвитку потенціалу персоналу	172

8.3. Практичні аспекти запровадження оцінки за методикою Hay Group в організації	173
Тема 9. Цифрові технології та штучний інтелект в управлінні персоналом	183
9.1. Роль цифрових технологій у сучасному HR-управлінні	183
9.2. Використання штучного інтелекту для автоматизації HR-процесів.....	187
9.3. Етичні та правові виклики використання штучного інтелекту в управлінні персоналом	188

Умовні позначення:

HR – людські ресурси,

HRIS (Human Resource Information Systems) – керування людськими ресурсами,

ШІ – штучний інтелект,

VR (Virtual Reality) – віртуальна реальність,

КТ – комп'ютерної томографії,

МРТ – магнітно-резонансної томографії,

НЛП – нейролінгвістичне програмування,

ІМК – Інтерфейси мозок-комп'ютер.

Тема 1. Суть і значення інноваційних персонал-технологій у HR-управлінні

- 1.1. Визначення інноваційних персонал-технологій
- 1.2. Значення інноваційних персонал-технологій для сучасних організацій
- 1.3. Вплив інноваційних персонал-технологій на ефективність управління людськими ресурсами
- 1.4. Важливість адаптації інновацій у HR-практиках

Згенеровано в Microsoft Designed



1.1. Визначення інноваційних персонал-технологій

Інноваційні персонал-технології являють собою сучасні методи, інструменти та підходи, які застосовуються в управлінні людськими ресурсами з метою підвищення ефективності роботи. Вони передбачають використання передових технологій, таких як нейротехнології, штучний інтелект, аналітика даних, блокчейн та інші цифрові технології та інструменти, які допомагають автоматизувати й оптимізувати процеси управління людськими ресурсами.

Такі технології не лише спрощують рутинні завдання, але й забезпечують глибокий аналіз даних, який допомагає приймати обґрунтовані рішення щодо найважливіших аспектів управління персоналом, таких як рекрутинг, оцінка професійних навичок, розвиток і зберігання талантів.

Ці та інноваційні підходи стають ключовими для організацій, які прагнуть підтримувати конкурентоспроможність, адаптуватися до швидкозмінюваних умов ринку. Вони спрощують не лише адміністративні процедури, а й сприяють створенню більш гнучких, інноваційних і залучених до розвитку команд.

Історія трансформації HR-управління до упровадження інноваційних технологій цікава й еволюційна. Вона відображає відповідь на зростаючі вимоги сучасного бізнесу, потреби у підвищенні ефективності та залученості персоналу.

Основні етапи цієї трансформації такі:

1. Початок. Традиційні методи та HR-практики

На початковому етапі розвитку бізнесу ініціативи з управління персоналом були спрямовані переважно на адміністративні функції, такі як ведення документації, набір персоналу і ведення кадрового обліку. HR-відділи більше фокусувалися на забезпеченні відповідності законодавству і внутрішнім політикам компанії.

2. Зміна. Вплив інформаційних технологій

З появою комп'ютерів і спеціалізованих програм з керування людськими ресурсами (HRIS). HR-функції почали автоматизуватися. Це дозволило впроваджувати ефективніші системи обробки даних, ведення персональних карток працівників і розрахунків заробітної плати. Засоби, такі як бази даних з кандидатами і системи електронного навчання, почали з'являтися для підтримки HR-процесів.

3. Еволюція. Використання аналітики та Big Data

У сучасному світі HR-функції все більше стають стратегічними партнерами бізнесу завдяки використанню аналітики даних. Упровадження Big Data дозволяє аналізувати великі обсяги даних про працівників для прогнозування тенденцій, оцінки ефективності та планування розвитку персоналу. Це допомагає компаніям приймати обґрунтовані рішення щодо найму, зберігання та розвитку талантів.

4. Інновації. Упровадження штучного інтелекту і машинного навчання

Останнім часом HR-управління активно використовується упровадженням штучного інтелекту (ШІ) та машинного навчання (ML). Ці технології дозволяють автоматизувати рутинні завдання, такі як відбір кандидатів, аналіз культурної відповідності, прогнозування попиту на навички та забезпечення персоналізованого навчання для працівників.

5. Майбутнє. Фокус на експерименти та інновації

Тепер HR-функції активно експериментують з новими технологіями, такими як віртуальна реальність (VR) для навчання, blockchain для управління документацією про персонал та інші інноваційні рішення, спрямовані на підвищення ефективності, залучення та задоволення працівників.

Цей шлях показує, як HR-управління поступово трансформувалося від рутинних функцій до стратегічного партнера, використовуючи інноваційні технології для підтримки та зміцнення бізнес-процесів у сучасному світі.

Інноваційні персонал-технології відрізняються від традиційних підходів більшою спрямованістю на автоматизацію, аналітику і інтеграцію з сучасними цифровими інструментами. Основні характеристики інноваційних персонал-технологій такі.

- Автоматизація процесів – вони дозволяють автоматизувати багато рутинних завдань, таких як рекрутинг, оцінка та управління відпустками, що звільняє час для HR-професіоналів для більш стратегічних завдань.

- Аналітика даних – інноваційні технології забезпечують збір і аналіз великих обсягів даних про працівників, що дозволяє зробити обґрунтовані рішення щодо розвитку, зберігання та мотивації персоналу.

- Штучний інтелект і машинне навчання – використання ШІ і ML дозволяє здійснювати більш точні прогнози щодо потреб компанії у талантах, а також автоматизувати процеси оцінки і відбору кандидатів.

- Цифрові та інтерактивні платформи, інтерфейси – інноваційні персонал-технології часто базуються на цифрових платформах, які забезпечують зручний інтерфейс для працівників і керівників для взаємодії з HR-процесами.

Ці характеристики демонструють, що інноваційні персонал-технології не лише поліпшують ефективність і продуктивність управління людськими ресурсами, але й сприяють більшій гнучкості й адаптивності організацій до змін у сучасному бізнес-середовищі.

Упровадження інноваційних персонал-технологій може призвести до численних переваг для організацій, сприяючи їхньому розвитку і зміцненню на ринку праці.

Основні переваги такі:

- Підвищення ефективності та продуктивності. Наприклад, компанія Google використовує штучний інтелект для оптимізації процесів рекрутингу, що значно збільшило швидкість відбору кандидатів і підвищило якість найму.

- Зменшення витрат. Амазон упровадив систему HR-аналітики, що дозволяє точно прогнозувати потреби в робочій силі, ефективно управляти персоналом, що призвело до зменшення витрат на управління персоналом.

- Збільшення залучення та задоволення працівників. Apple впроваджує інтерактивні HR-платформи, які полегшують спілкування між працівниками та менеджерами, що сприяє збільшенню мотивації та задоволеності на робочому місці.

- Покращення стратегічного прийняття рішень. Facebook використовує Big Data для аналізу великих обсягів даних про персонал, що допомагає приймати обґрунтовані рішення щодо розвитку кар'єрних траєкторій та управління талантами.

Ці приклади показують, що упровадження інноваційних персонал-технологій не лише зміцнює HR-практики компаній, але і сприяє їхній конкурентоспроможності та успіху на ринку.

Упровадження інноваційних персонал-технологій може стикатися з рядом викликів.

- Відновлення організаційної культури. Нові технології можуть викликати опір серед працівників, які неочікувано стикаються з новими процесами або інструментами.

- Необхідність високої кваліфікації персоналу. Використання складних технологій, таких як ШІ або Big Data, може вимагати спеціалізованих знань і навичок, які можуть бути відсутні у поточному складі працівників.

- Забезпечення безпеки даних. Зі збільшенням обсягу обробки особистих даних зростає і ризик порушення конфіденційності.

Щоб подолати ці виклики, організації можуть ужити ряд таких заходів.

- Ефективне комунікування і внутрішнє навчання. Забезпечення чіткого розуміння цілей та переваг нових технологій серед персоналу.

- Інвестиції в розвиток талантів. Навчання персоналу новим навичкам і знанням, необхідним для роботи з інноваційними технологіями.

- Здійснення аудиту і розробка стратегій кібербезпеки.

Розробка політики та процедур щодо збору, обробки і зберігання даних з максимальними гарантіями безпеки.

Інтеграція інноваційних персонал-технологій вимагає системного підходу і управління змінами, щоб забезпечити успішну адаптацію та максимізувати користь від їх упровадження.

Розглянемо кілька цікавих кейсів з бізнес-історій компаній, пов'язаних з упровадженням інноваційних персонал-технологій.

1. Google. Використання штучного інтелекту в рекрутингу

Google активно використовує штучний інтелект для оптимізації процесів рекрутингу. Вони розробили алгоритми, які аналізують великі обсяги даних про кандидатів, щоб визначити найбільш підходящих з-поміж них для певної вакансії. Це дозволяє зменшити час, витрачений на відбір кандидатів, та підвищити якість найму.

2. Amazon. Упровадження Big Data для управління персоналом

Amazon активно використовує аналітику Big Data для управління персоналом. Вони аналізують великі обсяги даних про робочі години, продуктивність, витрати на заробітну плату й інші показники, щоб ефективніше планувати ресурси та оптимізувати управління персоналом.

3. Apple. Використання інтерактивних HR-платформ для підвищення залучення працівників

Apple упроваджує інтерактивні HR-платформи, які полегшують спілкування між працівниками та HR-відділом. Ці платформи дозволяють працівникам отримувати доступ до важливої інформації, тренінгів і програм розвитку кар'єри, що сприяє покращенню залучення та задоволеності на робочому місці.

4. Facebook. Використання ШІ для аналізу даних про персонал

Facebook використовує штучний інтелект для аналізу великих обсягів даних про персонал. Вони використовують ШІ для прогнозування кар'єрних траєкторій, оцінки ризиків втрати ключових працівників та підтримки стратегічного управління талантами.

Ці кейси показують, як великі технологічні компанії успішно впроваджують інноваційні персонал-технології для покращення управління персоналом, ефективності та конкурентоспроможності на ринку.

1.2. Значення інноваційних персонал-технологій для сучасних організацій

Інноваційні персонал-технології мають важливе значення для сучасних організацій, оскільки вони сприяють підвищенню ефективності, продуктивності та конкурентоспроможності.

Їх значення можна розкрити через декілька основних аспектів.

1. Оптимізація HR-процесів. Інноваційні технології дозволяють автоматизувати рутинні завдання, такі як рекрутинг, обробка заявок на відпустки, управління заробітною платою та ведення документації. Це звільняє час HR-фахівців для більш стратегічних ініціатив.

Кейс. Компанія Unilever упровадила штучний інтелект для автоматизації рекрутингу, що знизило час на заповнення вакансій на 75% і підвищило якість кандидатів за рахунок точнішого відбору.

2. Підвищення якості найму. Сучасні технології, такі як штучний інтелект і аналітика даних, дозволяють більш точно оцінювати кандидатів і підбирати персонал, що найкраще відповідає потребам компанії. Це забезпечує зниження плинності кадрів, підвищення ефективності роботи нових працівників.

Кейс. Starbucks використовує аналітику даних для оцінки кандидатів, що дозволяє знайти найкращих барист за

допомогою аналізу минулого досвіду роботи та поведінкових характеристик.

3. Підтримка розвитку працівників. Інтерактивні платформи для навчання та розвитку дозволяють працівникам постійно вдосконалювати свої навички і знання. Це сприяє підвищенню рівня задоволеності та залученості персоналу.

Кейс. AT&T упровадила онлайн-платформу для навчання працівників, що дозволяє їм отримувати нові навички та розвиватися в компанії. Це значно знизило потребу в зовнішньому наборі персоналу і підвищило рівень залученості працівників.

4. Забезпечення прозорості та відкритості. Інноваційні персонал-технології забезпечують доступ до інформації про корпоративну політику, процедури та результати оцінки продуктивності, що підвищує довіру і залученість працівників.

Кейс. Компанія Buffer використовує прозору політику заробітної плати, де всі працівники можуть бачити зарплати один одного, що підвищило рівень довіри та зменшило плінність кадрів.

5. Прийняття обґрунтованих рішень. Використання аналітики та Big Data дозволяє керівництву приймати більш обґрунтовані рішення щодо управління персоналом, планування ресурсів і розвитку компанії.

Кейс. IBM використовує аналітику даних для прогнозування потреб у персоналі та оптимізації розподілу робочої сили, що дозволило значно знизити витрати на управління персоналом.

6. Підтримка гнучкості й адаптивності. Інноваційні персонал-технології дозволяють компаніям швидко реагувати на зміни в ринковому середовищі, адаптуватися до нових умов і зберігати конкурентоспроможність.

Кейс. Netflix використовує гнучку систему управління талантами, яка дозволяє швидко адаптуватися до змін у ринкових умовах і потребах компанії, що сприяє підтримці

високої конкурентоспроможності.

7. Поліпшення комунікації в організації.

Інноваційні платформи для внутрішньої комунікації дозволяють працівникам легко обмінюватися інформацією, спілкуватися та співпрацювати в реальному часі. Це особливо важливо для глобальних організацій з розподіленими командами.

Кейс. Microsoft використовує власну платформу Microsoft Teams для покращення комунікації між працівниками по всьому світу, що сприяє ефективнішій співпраці та зниженню часу на ухвалення рішень.

8. Сприяння інноваціям та креативності.

Інноваційні персонал-технології створюють середовище, яке сприяє креативності та інноваціям. Працівники мають доступ до нових ідей, ресурсів і можуть швидко втілювати їх у життя.

Кейс. Google відома своєю програмою "20% time", яка дозволяє працівникам витрачати 20% свого робочого часу на Проекти, що не пов'язані з їх основною роботою. Це сприяє розвитку інновацій і створенню нових продуктів, таких як Gmail та Google News.

9. Покращення управління продуктивністю.

Сучасні системи управління продуктивністю дозволяють керівникам відстежувати досягнення працівників у режимі реального часу, надавати зворотний зв'язок і коригувати плани розвитку. Це допомагає підтримувати високий рівень мотивації та продуктивності.

Кейс Adobe відмовилася від традиційних річних оглядів продуктивності на користь системи "Check-In", яка передбачає регулярні короткі зустрічі для обговорення прогресу, цілей та зворотного зв'язку. Це сприяло покращенню взаємодії між керівниками та працівниками, підвищенню продуктивності.

10. Забезпечення різноманіття та інклюзивності.

Інноваційні персонал-технології допомагають організаціям створювати більш інклюзивне та різноманітне робоче середовище, відстежуючи й аналізуючи дані про наймання, просування та заробітну плату працівників.

Кейс. Компанія Salesforce впровадила аналітичні та інструменти для відстеження різноманіття серед працівників і рівності оплати праці. Це дозволило виявити та усунути диспропорції, що сприяло створенню більш інклюзивної культури в компанії.

11. Сприяння гнучким умовам праці.

Інноваційні технології дозволяють компаніям упроваджувати гнучкі умови праці, такі як робота на відстані та гнучкий графік, що підвищує задоволеність працівників і знижує рівень плинності кадрів.

Кейс. Dropbox перейшов на модель "Virtual First", яка дозволяє працівникам працювати на відстані більшості часу. Ця модель підтримується інноваційними інструментами для спільної роботи та комунікації, що сприяє збереженню продуктивності та залученості працівників.

Наведені приклади демонструють широкий спектр впливу інноваційних персонал-технологій на ефективність управління людськими ресурсами. Вони підкреслюють, що технології не тільки оптимізують HR-процеси, але й сприяють створенню більш гнучкого, інклюзивного та продуктивного робочого середовища.

1.3. Вплив інноваційних персонал-технологій на ефективність управління людськими ресурсами

Інноваційні персонал-технології змінюють підходи до управління людськими ресурсами, значно підвищуючи їх ефективність. Розглянемо ключові аспекти цього впливу, надаючи HR-фахівцям практичні поради щодо упровадження новітніх технологій у своїй роботі.

Інноваційні персонал-технології суттєво змінюють парадигму управління людськими ресурсами, підвищуючи ефективність і гнучкість процесів. Вони надають HR-фахівцям потужні інструменти для автоматизації рутинних завдань, оптимізації рекрутингу, розвитку персоналу, управління продуктивністю, а також підтримки корпоративної культури.

Автоматизація адміністративних процесів, таких як облік робочого часу, нарахування заробітної плати та управління відпустками, значно знижує ймовірність помилок і дозволяє HR-відділу зосередитися на стратегічних завданнях. Упровадження систем управління людськими ресурсами (HRMS) дає можливість не тільки оптимізувати операційну діяльність, але й вивільнити цінні ресурси для реалізації довгострокових HR-стратегій.

Інновації у сфері рекрутингу, такі як алгоритми штучного інтелекту, забезпечують швидкий і об'єктивний відбір кандидатів, аналізуючи величезні обсяги даних за короткий час. Платформи для відеоінтерв'ю, що використовують аналіз невербальних сигналів, сприяють глибшому розумінню потенціалу кандидатів.

Розвиток персоналу також зазнав суттєвих змін завдяки використанню сучасних онлайн-платформ, які пропонують адаптивні навчальні програми та можливості для мікронавчання. Це дозволяє працівникам підвищувати свою кваліфікацію у зручний для них час, що позитивно впливає на загальну продуктивність і мотивацію.

Застосування аналітики великих даних у системах управління продуктивністю дає змогу HR-фахівцям отримувати цінні інсайти та своєчасно реагувати на виникаючі проблеми, розробляючи ефективні стратегії підвищення продуктивності.

Підтримка корпоративної культури через інтегровані платформи для внутрішніх комунікацій, такі як Slack або

Microsoft Teams, сприяє підвищенню залученості та мотивації працівників, створюючи єдине інформаційне середовище для ефективної взаємодії та розвитку організації.

Отже, інноваційні персонал-технології не лише оптимізують HR-процеси, але й дозволяють компаніям швидко адаптуватися до викликів динамічного бізнес-середовища, забезпечуючи довгострокову конкурентоспроможність.

1.4. Трансформація й адаптація упровадження інновацій у HR-практиках

У сучасному світі, де технології і глобалізація невинно змінюють обличчя бізнесу, трансформація й адаптація інновацій у HR-практиках є не просто бажаною, а необхідною умовою для успішного розвитку організацій. Упровадження інновацій у сфері управління людськими ресурсами може суттєво підвищити ефективність, знизити витрати і підготувати компанію до середовища, яке швидко змінюється.

Процес трансформації HR-практик починається з розуміння того, що традиційні методи управління вже не завжди відповідають вимогам сучасного ринку. Інновації, такі як автоматизація процесів, використання великих даних (Big Data) для прийняття рішень і упровадження штучного інтелекту, дають нові можливості для оптимізації роботи HR-функцій. Ці технології дозволяють аналізувати величезні обсяги інформації, прогнозувати тенденції, поліпшувати процеси рекрутингу та підбору персоналу, а також персоналізувати навчання й розвиток працівників.

Адаптація до нових технологій вимагає гнучкості та готовності змінюватися. Успішні організації не просто впроваджують нові інструменти, але й переглядають свої стратегії, щоб інтегрувати інновації у свою корпоративну

культуру. Це означає, що HR-фахівці повинні постійно навчатися, освоювати нові інструменти і методики, а також сприяти культурі інновацій усередині компанії.

Для ефективного упровадження інновацій необхідно розробити стратегію, яка передбачає етапи планування, реалізації та оцінки результатів. Важливо визначити ключові цілі й очікувані результати, а також забезпечити належну підтримку і підготовку для всіх учасників процесу. Залучення працівників до процесу змін і створення сприятливого середовища для інновацій допомагає подолати опір змінам і забезпечити успішну адаптацію нововведень.

Упровадження інновацій у HR-практиках є не лише технічним, але й культурним викликом. Це вимагає від HR-фахівців проактивного підходу, здатності до навчання і адаптації, а також стратегічного мислення для забезпечення довгострокового успіху організації. У світі, де зміни відбуваються швидко і безперервно, готовність до інновацій стає ключовою конкурентною перевагою.

У світлі карантину, війни та нових глобальних викликів, трансформація й адаптація HR-практик набувають ще більшої актуальності. Пандемія COVID-19 та війна внесли значні корективи у спосіб ведення бізнесу і управління персоналом, ставши каталізаторами для прискорення упровадження інновацій.

Карантинні обмеження змусили компанії швидко перейти на дистанційну роботу, що стало важливим чинником для упровадження нових технологій у HR-практиках. Така робота вимагає нових підходів до комунікації, моніторингу продуктивності та забезпечення корпоративної культури. Інструменти для відеоконференцій, платформи для колективної роботи і системи управління Проєктами стали необхідними для підтримки ефективності команди. Це потребує від HR-фахівців навичок у виборі та впровадженні відповідних технологій, а також у забезпеченні

безперервної підтримки та розвитку працівників у нових умовах.

Війна та інші кризи також вимагають швидкої адаптації та розробки нових стратегій для підтримки працівників. Психологічний тиск, соціальні та економічні наслідки війни можуть серйозно вплинути на мотивацію та здоров'я персоналу. HR-практики повинні фокусуватися на підтримці ментального здоров'я, наданні консультацій та ресурсів для подолання стресу і тривоги. Розробка програм підтримки, таких як гнучкі графіки роботи, фінансова допомога або психотерапевтичні сеанси, критично важлива для збереження продуктивності та лояльності працівників.

Нова реальність також вимагає перегляду стратегій управління змінами. У кризових ситуаціях швидкість прийняття рішень і гнучкість стають вирішальними. HR-фахівці повинні бути готові до частих коригувань планів, оперативного реагування на нові виклики та забезпечення стійкості організації в умовах невизначеності. Важливим аспектом є також розвиток стратегій для збереження талантів і залучення нових працівників в умовах зміненого ринку праці.

Загалом, трансформація HR-практик в умовах карантину, війни та нових глобальних викликів підкреслює необхідність адаптивності, інноваційності та стратегічного підходу. Це час для перегляду й оптимізації підходів до управління персоналом, упровадження нових технологій та забезпечення підтримки працівників у складних умовах. Підготовленість до таких викликів дозволяє організаціям не лише вижити, а й процвітати в умовах швидких змін.

Запитання для самоконтролю

1. Які основні переваги упровадження інноваційних персонал-технологій для організацій?
2. Які ключові технологічні рішення використовуються для управління персоналом у сучасних компаніях?
3. Які виклики можуть виникнути під час упровадження інноваційних персонал-технологій і як їх можна подолати?
4. Що таке персонал-технології та яку роль вони відіграють у HR-управлінні?
5. Які основні принципи використання персонал-технологій?
6. Які переваги та недоліки використання персонал-технологій у HR-управлінні?
7. Які основні етапи упровадження персонал-технологій в HR-процеси?
8. Які фактори потрібно враховувати при виборі персонал-технологій для HR-управління?
9. Як персонал-технології можуть допомогти компаніям у виконанні завдань у HR-менеджменту?
10. Які етичні аспекти слід враховувати при використанні персонал-технологій в HR-управлінні?
11. Які перспективи розвитку персонал-технологій у HR-управлінні?
12. Які навички та знання необхідні HR-фахівцям для ефективного використання персонал-технологій?
13. Які переваги використання Big Data в HR-управлінні?
14. Що таке Performance Management і як воно підвищує результативність працівників?
15. Як Assessment Center допомагає у відборі та оцінці працівників?
16. Як нейротехнології застосовуються в інноваційних персонал-технологіях?

17. Як нейролінгвістичне програмування (НЛП) впливає на управління персоналом?

18. Які можливості використання штучного інтелекту в HR-управлінні?

19. Як цифрові технології змінюють підходи до управління талантами?

20. Які важливі аспекти треба враховувати при виборі технологічного рішення для HR-управління?

21. Які переваги використання аналітики для прогнозування потреб на кадри в майбутньому?

22. Які підходи є до оцінки працівників за методикою матриці A-players?

23. Які можливості розширення ролі HR-відділу через упровадження інноваційних технологій?

24. Як VR і AR можуть використовуватися для навчання та розвитку персоналу?

25. Які переваги для бізнесу принесла упровадження технологій інтернету речей (IoT) у HR-процесах?

26. Які виклики пов'язані з етичними питаннями використання технологій в HR-управлінні та як їх можна вирішити?

27. Які основні аспекти культури організації можуть бути покращені завдяки інноваційним персонал-технологіям?

28. Як упровадження інноваційних персонал-технологій може вплинути на розвиток лідерства у компанії?

29. Які освітні програми та навчальні платформи використовуються для розвитку працівників у сучасних організаціях?

30. Які основні аспекти лідерства HR необхідно розвивати для ефективного упровадження інноваційних технологій?

Ці запитання можуть допомогти вам систематизувати знання про інноваційні персонал-технології у HR-управлінні та підготуватися до подальшого вивчення даної теми.

Практичні кейси

Кейс 1. Упровадження HRIS системи

○ Завдання. Розробіть план упровадження HRIS системи в компанії з посиланням на основні етапи та очікувані результати. Врахуйте вплив на ефективність управління персоналом і залученість працівників. Посилання на HR IS системи

Кейс 2. Використання Big Data для HR-аналітики

○ Завдання. Проведіть аналіз даних компанії з використанням Big Data для прогнозування потреб на кадри на наступні 5 років. Розробіть стратегію планування кадрів на основі отриманих результатів. Посилання на Big Data і HR

Кейс 3. Упровадження Performance Management системи

○ Завдання. Розробіть концепцію упровадження системи управління результативністю в компанії. Укажіть ключові критерії успіху і методи оцінки ефективності. Посилання на Performance Management

Кейс 4. Використання VR для навчання та розвитку працівників

○ Завдання. Розробіть план упровадження віртуальної реальності для навчання нових працівників та професійного розвитку існуючого персоналу. Поясніть очікувані переваги для організації. Посилання на VR в HR

Кейс 5. Використання ШІ для автоматизації процесів рекрутингу

○ Завдання. Розробіть стратегію використання штучного інтелекту для автоматизації процесів відбору та

оцінки кандидатів. Опишіть очікувані вигоди та виклики при впровадженні такої системи. Посилання на AI в рекрутингу

Кейс 6. Упровадження blockchain для управління персональними даними

○ Завдання. Розробіть концепцію використання blockchain для забезпечення безпеки та надійності управління персональними даними працівників. Укажіть переваги цієї технології в контексті HR-управління. Посилання на blockchain в HR

Кейс 7. Використання НЛП для покращення комунікації в організації

○ Завдання. Розробіть стратегію використання технологій нейролінгвістичного програмування для підвищення ефективності комунікації між працівниками та управлінням. Поясніть потенційні переваги для організації. Посилання на НЛП в HR

Кейс 8. Упровадження IoT для вимірювання ефективності робочого середовища

○ Завдання. Розробіть план упровадження інтернету речей для вимірювання рівня задоволення працівників робочим середовищем. Оцініть очікувані вигоди та труднощі при реалізації Проєкту. Посилання на IoT в HR

Кейс 9. Використання генетичних алгоритмів для оптимізації процесів управління персоналом

○ Завдання. Розробіть модель використання генетичних алгоритмів для визначення оптимальних стратегій найму і розвитку персоналу. Поясніть переваги й обмеження такого підходу. Посилання на генетичні алгоритми в HR

Кейс 10. Упровадження машинного навчання для прогнозування ризиків підвищеної плинності кадрів

○ Завдання. Розробіть стратегію використання машинного навчання для ідентифікації й управління ризиками підвищеної плинності кадрів в організації. Врахуйте основні етапи запровадження й очікувані результати. [Посилання на машинне навчання в HR](#)

Ці кейси дозволять вам поглибити знання про запровадження інноваційних персонал-технологій у сучасному HR-управлінні та навчитися застосовувати їх на практиці.

Запропоновані завдання спрямовані на поглиблене розуміння суті та значення інноваційних персонал-технологій у сфері управління людськими ресурсами. Ви матимете можливість проаналізувати реальні кейси, попрацювати над Проектом і запропонувати власні тадеї щодо запровадження інновацій у HR.

Завдання

1. Аналіз кейсів

○ Оберіть три успішні компанії (наприклад, Google, IBM, Microsoft) і дослідіть, які інноваційні персонал-технології вони використовують у своєму HR-управлінні.

○ Проаналізуйте вплив цих технологій на ефективність управління персоналом в обраних компаніях. Зверніть увагу на такі аспекти, як рекрутинг, розвиток персоналу, мотивація та утримання працівників.

2. Проєкт. Упровадження інноваційних персонал-технологій у вигаданій компанії

○ Уявіть, що ви є HR-директором вигаданої компанії "ЕкоТех". Компанія спеціалізується на виробництві екологічно чистих технологій і планує розширити свою діяльність.

○ Розробіть план упровадження інноваційних персонал-технологій для підвищення ефективності управління персоналом у компанії "ЕкоТех".

○ Передбачте такі етапи.

1. Оцінка поточного стану HR-процесів у компанії.

2. Вибір інноваційних технологій, які відповідають потребам компанії (наприклад, системи управління талантами, HR-аналітика, чат-боти для працівників).

3. План упровадження обраних технологій (включаючи бюджет, терміни, відповідальні особи).

4. Очікувані результати та методи оцінки ефективності впроваджених технологій.

3. Презентація Проєкту

○ Підготуйте презентацію свого Проєкту для захисту перед одногрупниками. Презентація має містити.

1. Короткий огляд компанії "ЕкоТех".

2. Обґрунтування вибору інноваційних персонал-технологій.

3. Детальний план упровадження.

4. Очікувані результати та методи оцінки ефективності.

- Використовуйте візуальні матеріали (графіки, діаграми, інфографіку) для ілюстрації ваших ідей.

4. Творча дискусія

- Після презентації влаштуйте дискусію з одногрупниками. Обговоріть можливі виклики, з якими може зіткнутися компанія під час упровадження інноваційних технологій, та способи їх подолання.

- Запропонуйте додаткові тадеї щодо покращення Проєкту, враховуючи думки та рекомендації одногрупників.

Це завдання допоможе вам не лише зрозуміти суть і значення інноваційних персонал-технологій у HR-управлінні, але й розвинути навички аналізу, проєктування та презентації. Виконуючи його, ви навчитеся критично оцінювати сучасні технології та їхній вплив на управління людськими ресурсами, а також розробляти ефективні стратегії для упровадження інновацій у бізнес-практики.

Завдання для студентів з HR-управління на 15 хвилин, яке фокусується на принципах і прийомах персонал-технологій у HR-управлінні.

Проектне завдання
Завдання. створення профілю ідеального кандидата за допомогою персонал-технологій

Мета завдання – розвинути навички використання персонал-технологій для створення профілю ідеального кандидата на конкретну позицію.

Інструкції

1. Визначення позиції (5 хвилин)

- Виберіть одну з наведених позицій.
 - Менеджер з продажу
 - Розробник програмного забезпечення
 - HR-менеджер
- Напишіть короткий опис основних обов'язків та вимог до цієї позиції (до 100 слів).

2. Аналіз технологій (5 хвилин)

- Ознайомтесь з трьома типами персонал-технологій, що використовуються для підбору кандидатів.
 - Системи відстеження кандидатів (ATS)
 - Платформи для відеоінтерв'ю
 - Технології для оцінки навичок та особистих якостей
- Виберіть одну з цих технологій та коротко опишіть, як вона може допомогти у створенні профілю ідеального кандидата (до 50 слів).

3. Створення профілю (5 хвилин)

- На основі вашого опису позиції та вибраної технології, створіть профіль ідеального кандидата. Включіть.
 - Основні навички та знання
 - Особисті якості
 - Специфічні переваги або сертифікації (якщо є)

○ Використовуйте можливості технології для обґрунтування вашого профілю.

Результати. Учасники повинні підготувати короткий документ або презентацію, яка містить.

- Опис позиції
- Як обрана технологія допомагає у визначенні ідеального кандидата
- Профіль ідеального кандидата

Це завдання допоможе студентам зрозуміти, як сучасні технології можуть впливати на процес підбору кадрів і визначення ідеальних кандидатів.

Н О Т А Т К И с п е ц і а л і с т а
з Н Р - у п р а в л і н н я

Тема 2. Принципи та прийоми персонал-технологій у HR-управлінні

2.1. Основні принципи застосування персонал-технологій

2.2. Інноваційні персонал-технології та прийоми їх інтеграції у HR-процесах

2.3. Переваги та виклики при впровадженні та інновацій у HR-технології



Згенеровано в Microsoft Designed

2.1. Основні принципи застосування персонал-технологій

У сучасному бізнес-середовищі процес розробки персонал-технологій передбачає кілька ключових етапів.

1. Аналіз потреб. Починається з ретельного аналізу потреб організації та її персоналу, що визначає вимоги до нових технологій, їх цілі та очікувані результати.

2. Проектування і концептуалізація. На цьому етапі розробляються концепції та прототипи персонал-технологій,

важливо враховувати UX/UI-дизайн, щоб забезпечити зручність і ефективність використання для користувачів.

3. Розробка програмного забезпечення. Даний етап передбачає розробку самого програмного забезпечення чи аплікацій, які забезпечують функціональні можливості персонал-технологій.

4. Тестування і валідація. Перед упровадженням персонал-технологій в організацію вони проходять тестування на реальних або симульованих умовах роботи, щоб переконатися в їхній надійності, безпеці та ефективності.

5. Упровадження і підтримка. Після успішного тестування технології впроваджуються в робоче середовище, важливо забезпечити належну підтримку і навчання персоналу, а також моніторити їхню ефективність і взаємодію з користувачами.

6. Оцінка та вдосконалення. Після упровадження проводиться систематична оцінка роботи персонал-технологій, їх впливу на бізнес-процеси та потреби користувачів, на основі отриманих даних можуть розроблятися стратегії для подальшого вдосконалення технологій.

7. Інтеграція з існуючими системами. Під час розробки персонал-технологій важливо забезпечити їх сумісність та інтеграцію з існуючими HR-системами та іншими інформаційними технологіями організації.

8. Адаптація до змін у законодавстві та стандартах – урахування правових аспектів і відповідність змінюваному законодавству є критичним для успішного упровадження інноваційних персонал-технологій.

9. Моніторинг і аналіз даних. Після упровадження важливо здійснювати постійний моніторинг ефективності технологій, аналізувати зібрані дані для виявлення потенційних покращень і оптимізації процесів.

10. Навчання та розвиток персоналу – забезпечення навчання та розвитку персоналу з використання нових технологій є важливою складовою успішного упровадження, що сприяє сприйняттю нових процесів і підвищенню продуктивності.

Ці етапи допомагають підготувати та впровадити персонал-технології з урахуванням потреб і можливостей сучасного бізнес-середовища, забезпечуючи їхню ефективність і відповідність стратегічним цілям організації.

Приклад упровадження HR аналітики у компанії Valve

Етап 1. Аналіз потреб. Компанія Valve виявила, що її HR-процеси потребують оптимізації та покращення. Вони бажали впровадити систему HR аналітики для підтримки стратегічних рішень з управління персоналом.

Етап 2. Проєктування та концептуалізація. HR-відділ компанії спільно з IT-відділом розробили концепцію системи HR аналітики, яка передбачала збір і аналіз даних про працівників, прогнозування відтоку кадрів і розробку персоналізованих стратегій управління талантами.

Етап 3. Розробка програмного забезпечення. За допомогою внутрішніх ресурсів та залучення зовнішніх консультантів було розроблено спеціалізоване програмне забезпечення для збору, обробки та візуалізації даних з різних джерел в компанії.

Етап 4. Тестування та валідація. Перед упровадженням система пройшла ретельне тестування з використанням даних за останні роки, щоб переконатися в її точності та надійності.

Етап 5. Упровадження і підтримка. Після успішного тестування система HR аналітики була впроваджена в робоче середовище. Проведено навчання персоналу з її використання та забезпечено постійну підтримку впродовж періоду адаптації.

Етап 6. Оцінка та вдосконалення. Компанія VALVE постійно моніторить роботу системи HR-аналітики, аналізує зібрані дані та вдосконалює її функціональність для відповідності стратегічним цілям і змінюваному бізнес-середовищу.

Етап 7. Інтеграція з існуючими системами. Після упровадження системи HR-аналітики компанія VALVE забезпечила її інтеграцію з існуючими ERP-системами для автоматизації обміну даними та забезпечення єдиної платформи для управління талантами і фінансовим плануванням.

Етап 8. Адаптація до змін у законодавстві та стандартах. Компанія VALVE постійно моніторить законодавчі зміни і стандарти в області захисту даних та управління персоналом. Вони регулярно оновлюють систему HR аналітики відповідно до нових вимог і рекомендацій.

Етап 9. Моніторинг і аналіз даних. За допомогою системи HR аналітики компанія VALVE здійснює постійний моніторинг ключових показників ефективності персоналу, таких як оборотність кадрів, продуктивність і забезпечення місцевими працівниками. Це дозволяє їм оперативно реагувати на зміни і приймати інформовані рішення.

Етап 10. Навчання та розвиток персоналу. Компанія VALVE регулярно проводить тренінги і семінари для персоналу з використання системи HR аналітики. Це допомагає підвищити компетентність персоналу і забезпечити максимальну віддачу від впроваджених технологій.

Цей кейс показує, наскільки кожен з етапів розробки та упровадження HR-технологій критичний для успішного забезпечення їх ефективності та відповідності стратегічним цілям організації.

При розробці персонал-технологій важливо керуватися кількома основними принципами, які сприяють досягненню успішних бізнес-результатів.

1. Гуманізація. Ставлення до працівників як до ключових активів, забезпечення їхнього комфорту та підтримки через технології, що підвищує їх задоволеність і продуктивність.

2. Персоналізація. Розробка технологій, які враховують індивідуальні потреби та можливості працівників, що сприяє кращій адаптації та ефективності в процесі роботи.

3. Інтеграція. Підтримка інтеграції з існуючими бізнес-системами для забезпечення цілісності даних та зручності в управлінні.

4. Інноваційність. Застосування передових технологій (наприклад, штучний інтелект, Big Data) для прогнозування та оптимізації процесів управління персоналом.

Зазначені принципи не лише сприяють покращенню управління персоналом, але й безпосередньо впливають на бізнес-результати, такі як збільшення продуктивності, зниження витрат на управління та збереження ключових талантів у компанії.

Принцип гуманізації у розробці персонал-технологій ставить людину в центр уваги при створенні та застосуванні технологій для управління персоналом. Цей принцип важливий через кілька ключових аспектів:

1. Покращення користувацького досвіду. Гуманізація забезпечує створення інтуїтивно зрозумілих і легко використовуваних інтерфейсів і процесів для користувачів. Це дозволяє працівникам швидко освоювати нові технології та максимально використовувати їхні можливості без значних зусиль.

2. Забезпечення сприятливого робочого середовища. Гуманізація персонал-технологій спрямована на створення

таких інструментів, які підтримують здоров'я і благополуччя працівників, зменшують стрес і підвищують мотивацію до праці.

3. Етичність і довіра. Застосування гуманізованих підходів у розробці персонал-технологій сприяє підтримці етичних стандартів управління персоналом та збереженню довіри між компанією і її працівниками.

4. Збереження людського фактору. Гуманізація допомагає зберегти важливий аспект міжособистісних взаємодій у віртуальному і цифровому робочому середовищі, що є важливим для створення командної робочої культури та сприяння колективному успіху.

Отже, принцип гуманізації у розробці персонал-технологій важливий, оскільки спрямований на створення людяно-орієнтованих інструментів, які підтримують ефективне управління персоналом і підвищують якість життя та роботи працівників.

При розробці персонал-технологій в HR-управлінні важливо враховувати індивідуальні потреби працівників, що сприяє покращенню їхнього досвіду роботи, підвищенню загальної ефективності. Його дотримання проявляється в таких аспектах.

1. Аналіз потреб. Проведення детального аналізу індивідуальних потреб і вподобань працівників через опитування, фокус-групи або аналіз даних зі зворотним зв'язком.

2. Персоналізація інтерфейсів. Розробка інтерфейсів та інструментів, що дозволяють працівникам налаштовувати робоче середовище, зручне для їхніх індивідуальних потреб.

3. Гнучкі режими роботи. Забезпечення можливості вибору гнучких режимів роботи, включаючи роботу з віддаленим доступом, гнучкі графіки роботи та інші форми адаптивного робочого часу.

4. Особисті розвиток. Надання доступу до персоналізованих програм навчання і розвитку, які враховують індивідуальні кар'єрні цілі та потреби працівників.

5. Системи зворотнього зв'язку. Створення механізмів для постійного збору відгуків індивідуально від працівників щодо використання технологій та їхніх потреб у покращенні робочого процесу.

Ці підходи допомагають не лише залучити працівників до використання нових технологій, а й створюють сприятливе середовище для їхнього особистого та професійного розвитку, що позитивно впливає на загальні бізнес-результати компанії.

Принципи адаптивного управління важливі в контексті розробки HR-технологій, оскільки дозволяють забезпечити гнучкість і ефективність у відповіді на зміни в бізнес-середовищі та потреби працівників. Ось деякі ключові аспекти, які належить враховувати.

1. Гнучкість і швидкість реакції. Розробка технологій, які дозволяють швидко внесення змін і адаптацію до нових умов ринку або організаційних потреб.

2. Користувацька адаптабельність. Створення інтерфейсів і функціоналу, що дозволяє працівникам і керівникам налаштовувати систему під свої індивідуальні потреби і специфічні вимоги робочого процесу.

3. Ітеративний підхід до розробки. Використання методів розробки, які дозволяють поетапне вдосконалення та коригування функціоналу технологій на основі зворотного зв'язку від користувачів.

4. Динамічне управління змінами. Упровадження інструментів, які дозволяють ефективно керувати змінами в організації через моніторинг і аналіз даних про персонал і бізнес-процеси.

5. Адаптивне управління здібностями. Використання технологій для ідентифікації та розвитку ключових навичок і здібностей працівників, що відповідає потребам організації у конкретний час.

Застосування цих принципів допомагає підприємствам ефективно впроваджувати та використовувати HR-технології, забезпечуючи відповідність внутрішнім і зовнішнім змінам, підвищення продуктивності та задоволення працівників.

Для забезпечення сталості та актуальності персонал-технологій в умовах швидкої зміни технологічного середовища важливо впроваджувати такі підходи.

1. Регулярне оновлення. Встановлення системи регулярного оновлення та модернізації технологій на основі аналізу новітніх розробок та вимог користувачів.

2. Аналіз і адаптація. Проведення постійного моніторингу технологічних та індустріальних трендів для адаптації персонал-технологій до нових вимог і можливостей.

3. Агільний підхід до розробки. Використання методів агільного управління Проектами для швидкого реагування на зміни та упровадження необхідних коректив.

4. Співпраця з постачальниками технологій. Встановлення партнерських відносин з провідними постачальниками, що забезпечує доступ до передових розробок і новітніх рішень.

5. Навчання та розвиток персоналу. Проведення систематичних навчань та тренінгів для персоналу з метою оволодіння новими технологіями та забезпечення їх ефективного використання.

Ці підходи допомагають зберегти актуальність і ефективність персонал-технологій в умовах постійної зміни технологічного ландшафту і забезпечують їхню відповідність потребам сучасного бізнесу.

2.2. Інноваційні персонал-технології та прийоми їх інтеграції у HR-процесах

Основні персонал-технології в HR-управлінні являють собою інструменти і системи, спрямовані на автоматизацію й оптимізацію управлінських процесів з людськими ресурсами. Ось деякі з них.

1. Системи управління талантами (Talent Management Systems). Охоплюють модулі для найму персоналу, оцінки та розвитку працівників, планування кар'єри, навчання і розвитку.

2. Системи управління відносинами з працівниками (Employee Relationship Management Systems). Спрощують взаємодію між працівниками й управлінням через соціальні мережі, внутрішні портали та інструменти для збору зворотного зв'язку.

3. Системи управління витратами на персонал (Workforce Cost Management Systems). Дозволяють оцінювати і контролювати витрати на персонал, включаючи заробітну плату, компенсації та соціальні пакети.

4. Системи аналітики HR (HR Analytics Systems). Забезпечують збір і аналіз даних про працівників для прийняття обґрунтованих управлінських рішень щодо персоналу.

5. Електронні системи управління документами (Electronic Document Management Systems). Спрощують процеси зберігання, доступу і обміну документацією, пов'язаною з управлінням персоналом.

6. Системи електронного навчання (E-Learning Systems). Дозволяють організувати інтерактивне навчання і розвиток працівників через онлайн-курси, вебінари та інші електронні ресурси.

7. Системи управління відомостями про працівників (Human Resource Information Systems - HRIS). Комплексні платформи, які поєднують у собі різні функції управління персоналом, включаючи адміністративні процеси, аналітику і звітність.

Ці технології сприяють підвищенню ефективності, зменшенню адміністративних витрат і поліпшенню управління персоналом в сучасних організаціях.

8. Системи автоматизації рекрутингу (Applicant Tracking Systems). Допомагають у керуванні всім процесом найму, від публікації вакансій до відбору кандидатів і проведення співбесід.

9. Системи управління робочим часом і присутністю (Time and Attendance Management Systems). Автоматизують відстеження робочого часу і присутності працівників, що дозволяє ефективніше управляти графіками та оплатою праці.

10. Системи управління конфліктами та медіацією (Conflict Management and Mediation Systems). Допомагають вирішувати злагоджувати між працівниками шляхом медіації та конструктивного діалогу.

Ці персонал-технології різноманітні за своїми функціями та метою, але вони всі спрямовані на поліпшення управлінських процесів, підвищення ефективності та забезпечення стратегічного управління людським капіталом в організаціях.

Інноваційні персонал-технології в HR-управлінні є ключовим елементом сучасних організацій, оскільки вони спрощують управління персоналом, покращують процеси найму, розвитку й утримання працівників. Ось деякі інноваційні технології.

1. Штучний інтелект і машинне навчання. Використання ШІ для аналізу великих обсягів даних щодо

кандидатів, прогнозування ризиків текучості кадрів, персоналізації навчальних програм та розвитку кар'єри.

2. Аналітика даних в HR. Упровадження систем аналітики для збору, аналізу і використання даних про працівників для прийняття стратегічних управлінських рішень.

3. Електронні платформи та портали. Створення централізованих систем для управління документами, внутрішньою комунікацією, навчанням і розвитком працівників.

4. Системи віртуальної реальності та доповненої реальності. Використання VR/AR для навчання, симуляції та тренування персоналу, особливо у сферах, де важлива практична підготовка.

5. Мобільні додатки та Cloud-технології. Забезпечення доступу до корпоративних ресурсів та інструментів для управління персоналом з будь-якого пристрою та місця.

6. Роботизація процесів HR. Автоматизація рутинних завдань, таких як обробка документації, взаємодія з кандидатами та працівниками через чат-ботів та автоматизовані системи.

7. Блокчейн у HR. Використання технології блокчейн для зберігання даних про кар'єрні досягнення, сертифікати та інші важливі відомості, що гарантує їх достовірність і недоступність для маніпуляцій.

Ці та інноваційні персонал-технології не лише спрощують адміністративні процеси, а й сприяють покращенню стратегічного управління персоналом, підвищенню задоволення та продуктивності працівників і забезпеченню конкурентоспроможності організації на ринку.

Ключові прийоми інтеграції персонал-технологій у HR-процесах такі.

1. Аналіз потреб – початок інтеграції з аналізу потреб організації та визначення того, які технології найкраще підходять для виконання конкретних завдань у HR.

2. Вибір правильних технологій – оцінка наявних рішень на ринку і вибір тих, які найбільше відповідають стратегії та потребам організації.

3. Пілотні Проекти – запровадження технологій через пілотні Проекти для тестування їх ефективності перед повним масштабуванням.

4. Інтеграція з існуючими системами – забезпечення сумісності та інтегрованих технологій з існуючими HR-системами та процесами.

5. Навчання та підтримка користувачів – проведення тренінгів і навчань для персоналу з метою ефективного використання нових технологій і підтримки користувачів.

6. Моніторинг та оптимізація – постійне вдосконалення технологій на основі зворотного зв'язку і моніторингу їхньої ефективності.

Перелічені прийоми дозволяють організаціям успішно інтегрувати персонал-технології у HR-процеси, забезпечуючи підвищення продуктивності, зниження витрат та покращення задоволеності працівників.

Успішна імплементація персонал-технологій у великих організаціях вимагає використання комплексу стратегій, що враховують специфіку організації, потреби персоналу і технологічні вимоги. Ось кілька стратегій, які можна застосовувати.

1. Стратегічне планування – розробка чіткого стратегічного плану імплементації, в якому визначаються мети, об'єктиви, терміни та ресурси, необхідні для успішного упровадження персонал-технологій.

2. Залучення керівництва – підтримка і активна участь верхівки організації у процесі упровадження, що демонструє важливість Проекту і сприяє його успішному завершенню.

3. Комунікація і залучення працівників – проведення ефективної комунікаційної кампанії серед працівників процесу упровадження нових технологій, залучення їх до участі та отримання зворотного зв'язку.

4. Пілотні Проекти – тестування персонал-технологій через пілотні Проекти в обмеженому масштабі перед їх широкомасштабним упровадженням, що дозволяє виявити та виправити можливі проблеми перед основним упровадженням.

5. Навчання та підтримка користувачів – організація навчальних програм і підтримка для працівників з метою оволодіння новими технологіями і забезпечення їхньої ефективної експлуатації.

6. Моніторинг і оцінка результатів – встановлення системи моніторингу й оцінки ефективності упровадження персонал-технологій з метою своєчасного виявлення проблем і вдосконалення процесу.

Наведені стратегії допоможуть забезпечити успішну імплементацію персонал-технологій у великих організаціях, підвищуючи продуктивність, знижуючи витрати і покращуючи робочі процеси.

Під час вибору імплементації персонал-технологій важливо враховувати такі критерії.

1. Відповідність бізнес-потребам. Технологія повинна відповідати стратегічним цілям і завданням організації, сприяючи досягненню їх.

2. Сумісність з існуючими системами. Технологія має інтегруватися з існуючими HR-системами та інфраструктурою без значних змін.

3. Підтримка й обслуговування. Важливо оцінити можливості підтримки та обслуговування від постачальника технології, включаючи технічну підтримку, оновлення і навчання.

4. Безпека даних. Технологія повинна відповідати стандартам безпеки даних організації, забезпечуючи захист конфіденційної інформації.

5. Інтуїтивність і користувацький досвід. Інтерфейс та користувацький досвід технології повинні бути зрозумілими і зручними для працівників.

6. Вартість і виправданість витрат. Оцінка загальних витрат на упровадження, експлуатацію та підтримку технології порівняно з очікуваними користями.

7. Гнучкість і масштабованість. Можливість адаптації технології до змінюваних потреб організації і її можливості масштабування з ростом бізнесу.

8. Інноваційність і майбутнє орієнтування. Оцінка інноваційного потенціалу технології і її відповідність майбутнім технологічним трендам.

Указані критерії допоможуть організації обрати найбільш підходящі персонал-технології для успішної імплементації і підвищення ефективності HR-процесів.

Упровадження персонал-технологій суттєво впливає на культуру підприємства та взаємодію між працівниками, забезпечуючи ряд позитивних змін.

1. Збільшення прозорості. Технології дозволяють створити більш прозорі та інформаційні потоки щодо кар'єрних можливостей, оцінки результативності, навчання та розвитку працівників. Це сприяє відкритій комунікації та відчуттю справедливості серед персоналу.

2. Покращення комунікації. Застосування комунікаційних платформ та інструментів сприяє збільшенню ефективності комунікації між різними відділами та рівнями управління, сприяючи швидкому обміну інформацією та рішеннями.

3. Підвищення ефективності роботи. Використання автоматизованих систем для управління персоналом дозволяє зменшити адміністративні витрати і час, який

працівники витрачають на рутинні завдання, стимулюючи тим продуктивність і сконцентрованість на стратегічних завданнях.

4. Розвиток відкритої культури інновацій. Упровадження передових технологій демонструє зобов'язаність підприємства до інноваційного розвитку і створює позитивне враження про компанію серед потенційних та поточних працівників.

5. Збільшення залученості працівників. Технології можуть стимулювати активніше залучення працівників у процеси прийняття рішень, планування кар'єри і самовдосконалення через доступ до особистих ресурсів і навчальних програм.

6. Підвищення задоволеності та збереження персоналу. Ефективне використання технологій для управління талантами може сприяти більшому задоволенню працівників, зменшенню текучості кадрів і підвищенню рівня залученості до бізнес-процесів компанії.

Отже, упровадження персонал-технологій не лише оптимізує внутрішні процеси організації, але й суттєво впливає на корпоративну культуру, стимулюючи відкритість, інновації, ефективну взаємодію між працівниками.

2.3. Переваги та виклики при впровадженні інновацій у HR-технології

Основні переваги упровадження інноваційних персонал-технологій для сучасних організацій такі.

1. Підвищення ефективності управління персоналом. Інноваційні технології дозволяють автоматизувати рутинні процеси, такі як найм, оцінка й управління робочим часом, що вивільняє час для стратегічного планування та розвитку персоналу.

2. Підвищення задоволення та мотивації працівників. Завдяки інноваційним HR-технологіям, працівники можуть отримати доступ до персоналізованих навчальних програм, кар'єрного розвитку і більш ефективної комунікації з управлінням.

3. Покращення якості найму та зниження текучості кадрів. Використання ІІІ для відбору кандидатів і аналізу даних допомагає знаходити кращих кандидатів, які більше відповідають вимогам посади, що зменшує текучість персоналу.

4. Зниження витрат на управління персоналом. Автоматизація процесів управління персоналом дозволяє знижувати витрати на адміністративні функції і збільшує ефективність використання людських ресурсів.

5. Більш точне прогнозування та стратегічне планування. Аналітика даних дозволяє керівництву більш точно прогнозувати потреби в кадрах, ідентифікувати таланти та розробляти стратегії для їх залучення та утримання.

6. Підвищення конкурентоспроможності організації. Упровадження інноваційних HR-технологій допомагає підвищувати адаптивність організації до змін у економічному і технологічному середовищі, що збільшує її конкурентоспроможність на ринку.

Ці переваги демонструють, що інноваційні персонал-технології не лише спрощують адміністративні процеси, але й значно сприяють стратегічному розвитку і досягненню цілей організації.

При впровадженні та інноваційних персонал-технологій можуть виникати такі основні виклики.

1. Опір з боку працівників. Нові технології можуть змінювати рутинні процеси або вимагати зміни підходів до роботи, що може сприйматися працівниками як загроза або додаткове навантаження.

2. Технологічні та інтеграційні складнощі. Інтеграція нових систем з існуючими інформаційними технологіями може вимагати значних зусиль і коштів, особливо у великих організаціях зі складною ІТ-інфраструктурою.

3. Необхідність перепідготовки персоналу. Упровадження нових технологій часто потребує навчання персоналу, щоб він міг ефективно користуватися новими системами та інструментами.

4. Проблеми з безпекою даних. Інтеграція нових систем може впливати на захист конфіденційної інформації про працівників і клієнтів, що вимагає додаткових заходів забезпечення безпеки.

5. Фінансові витрати та ризики. Упровадження нових технологій часто пов'язане зі значними витратами на закупівлю програмного забезпечення, обладнання та навчання персоналу, що може впливати на фінансові показники компанії.

6. Супровідні культурні зміни. Використання нових технологій може вимагати культурних змін в організації, наприклад, сприяти більшій відкритості, взаємодії та швидкішому прийняттю змін.

7. Потреба у витримці та налагодженні. Перехід до нових технологій може займати час і потребувати від управління та персоналу терпіння та наполегливості, щоб виправити неполадки й оптимізувати роботу систем.

Ефективне управління цими викликами може допомогти успішно впровадити інноваційні персонал-технології та забезпечити їх позитивний вплив на діяльність організації.

При впровадженні та інноваційних персонал-технологій можуть виникати такі основні помилки.

1. Недостатня стратегічна підготовка. Відсутність чіткого стратегічного плану і цілей впровадження може призвести до невизначеності в напрямку розвитку ініціативи.

2. Недооцінка потреб і можливостей працівників. Відсутність консультацій із працівниками під час розробки та упровадження технологій може призвести до неадекватного врахування їхніх потреб і вимог щодо нововведень.

3. Неякісні технологічні рішення. Вибір неякісних або несумісних з існуючими системами технологій може призвести до проблем з їх інтеграцією та використанням.

4. Недостатня підготовка персоналу. Недоцільне навчання і підготовка персоналу до роботи з новими технологіями може знизити їхню ефективність і призвести до невикористання потенціалу нововведень.

5. Недооцінка впливу на корпоративну культуру. Упровадження нових технологій може змінити корпоративну культуру організації, що може викликати опір у працівників та вплинути на їх мотивацію та робочу атмосферу.

6. Проблеми з безпекою даних. Недостатня увага до захисту конфіденційної інформації під час упровадження нових технологій може призвести до ризиків щодо її витоку або порушення.

7. Недооцінка вартості та інвестицій. Недооцінка фінансових і ресурсних витрат на упровадження і підтримку інноваційних технологій може призвести до перебільшення витрат і фінансових труднощів.

8. Відсутність моніторингу й оцінки результатів. Відсутність системи моніторингу і оцінки ефективності упровадження може ускладнити аналіз результатів і внесення необхідних коригувань.

Уникнення цих помилок і ефективне управління процесом упровадження можуть значно збільшити ймовірність успіху інноваційних ініціатив у сфері персонал-технологій.

Подолання викликів і зниження рівня помилок, пов'язаних з упровадженням інноваційних персонал-

технологій, потребує комплексного підходу й уваги до декількох ключових аспектів.

По-перше, важливо чітко визначити стратегічні цілі та підготувати детальний план упровадження, який охоплює всі етапи процесу, – від початкового аналізу до оцінки результатів. Це дозволяє уникнути невизначеності та забезпечити системність у впровадженні.

По-друге, необхідно активно залучати ключові зацікавлені сторони, включаючи топ-менеджмент, IT-відділи та працівників, у процес розробки та імплементації технологій. Це сприяє більшій підтримці проекту та зменшує опір з боку персоналу.

По-третє, важливо враховувати індивідуальні потреби та можливості працівників під час розробки та упровадження технологій. Надання достатньої підтримки та навчання з нових систем допомагає знизити рівень опору і покращити прийняття змін.

По-четверте, необхідно звертати особливу увагу на комунікацію та зворотний зв'язок. Чітка комунікація Проектних цілей, переваг і викликів допомагає уникнути непорозумінь і покращити співпрацю між всіма учасниками процесу.

По-п'яте, важливо мати систему моніторингу й оцінки, яка дозволяє постійно відстежувати прогрес і вчасно коригувати стратегію в разі необхідності. Це дозволяє вчасно виявляти помилки та вдосконалювати процес упровадження.

Інтеграція цих підходів допомагає знижувати ризики та забезпечує більш успішне упровадження інноваційних персонал-технологій у практиці бізнесу.

Приклади компаній, які мали труднощі з упровадженням HR-технологій, та їх наслідки.

1. Netflix.

- Проблема. Netflix впровадив систему під назвою "Performance Review 360", яка використовувала оцінки колег

для оцінки працівників. Це призвело до негативної культури зворотного зв'язку і демотивації працівників.

- Наслідки. Netflix скасував систему "Performance Review 360" і повернувся до більш традиційної системи оцінки.

2. Walmart.

- Проблема. Walmart впровадив систему штучного інтелекту для планування графіків роботи, яка дискримінувала жінок. Система надавала жінкам менше годин роботи і менш бажані зміни.

- Наслідки. Walmart був змушений виплатити штраф у розмірі 5 мільйонів доларів США за гендерну дискримінацію і змінити свою систему планування графіків роботи.

3. Amazon.

- Проблема. Amazon використовував систему штучного інтелекту для відбору резюме, яка дискримінувала жінок і людей за кольором. Система надавала кандидатам-жінкам і кольоровим кандидатам меншу ймовірність бути рекомендованими для співбесіди.

- Наслідки. Amazon був змушений відмовитися від використання системи штучного інтелекту для відбору резюме і вжити заходів для усунення упереджень у своїх процесах найму.

4. Uber.

- Проблема. Uber впровадив систему під назвою "Greyball", яка використовувалася для відстеження та ідентифікації водіїв, які могли становити загрозу для компанії. Однак система використовувалася також для відстеження та дискримінації водіїв-організаторів.

- Наслідки. Uber був змушений закрити систему "Greyball" і виплатити штраф у розмірі 20 мільйонів доларів США за порушення законів про конфіденційність.

5. Volkswagen.

- Проблема. Volkswagen використовував систему штучного інтелекту для оцінки продуктивності працівників, яка дискримінувала людей з інвалідністю. Система надавала людям з інвалідністю меншу ймовірність бути рекомендованими для підвищення.

- Наслідки. Volkswagen був змушений змінити свою систему штучного інтелекту, щоб усунути упередження, і виплатити компенсацію працівникам, які були дискриміновані.

Ці приклади показують, що упровадження HR-технологій може призвести до серйозних проблем, якщо не вжито належних заходів для усунення упереджень і забезпечення справедливого ставлення до всіх працівників. Важливо, щоб компанії ретельно тестували HR-технології перед їх упровадженням, а також мали плани на випадок виявлення проблем.

Запитання для самоконтролю

1. Які основні переваги інтеграції персонал-технологій у традиційні HR-процеси?
2. Які стратегії можна застосовувати для успішної імплементації персонал-технологій у великих організаціях?
3. Які основні виклики виникають під час інтеграції персонал-технологій і як їх можна подолати?
4. Які критерії вибору персонал-технологій варто враховувати під час їх імплементації?
5. Які приклади успішних впроваджень персонал-технологій відомих компаній можна використати для навчальних цілей?
6. Які ключові етапи інтеграції персонал-технологій в HR-процесах можна виділити?
7. Як упровадження персонал-технологій впливає на культуру підприємства та взаємодію між працівниками?
8. Які рекомендації щодо безпеки даних варто враховувати під час інтеграції персонал-технологій?
9. Які перспективи розвитку інтеграції персонал-технологій у майбутньому?
10. Які основні метрики успіху можна використовувати для оцінки ефективності та інтеграції персонал-технологій?
11. Які основні переваги упровадження інноваційних HR-технологій для сучасних організацій?
12. Як інноваційні HR-технології можуть сприяти підвищенню ефективності управління персоналом?
13. Які можуть бути основні виклики при впровадженні та інновацій у HR-технології?
14. Як можна подолати виклики, пов'язані з упровадженням інноваційних HR-технологій?
15. Як упровадження інноваційних HR-технологій може вплинути на культуру підприємства та взаємодію між працівниками?

16. Як інноваційні HR-технології можуть сприяти розвитку і залученню талантів у компанію?

17. Які соціальні та етичні аспекти варто враховувати при впровадженні та інноваційних HR-технологій?

18. Наскільки важливо забезпечити сталість і актуальність інноваційних HR-технологій в умовах швидко змінюваного технологічного середовища?

19. Які стратегії та підходи можна застосувати для успішної імплементації інновацій у HR-технології?

20. Як вибрати й адаптувати інноваційні HR-технології під потреби конкретної організації?

21. З яких ключових етапів складається процес розробки персонал-технологій у сучасному бізнес-середовищі?

22. Що таке принцип гуманізації у розробці персонал-технологій і чому він важливий?

23. Які основні цілі повинні ставитися при розробці персонал-технологій і як вони впливають на бізнес-результати?

24. Які основні принципи дизайну користувацького досвіду (UX/UI) застосовуються в розробці HR-технологій?

25. Як враховувати індивідуальні потреби користувачів при розробці персонал-технологій?

26. Які стратегії використовуються для інтеграції нових HR-технологій з існуючими системами в організації?

27. Які вимоги до безпеки даних повинні дотримуватися при розробці та застосуванні персонал-технологій?

28. Які основні методи оцінки ефективності персонал-технологій в організації?

29. Як принципи адаптивного управління застосовуються в розробці HR-технологій?

30. Як забезпечити сталість і актуальність персонал-технологій в умовах швидкої зміни технологічного середовища?

Практичні кейси

Кейс 1. Розробка системи оцінки працівників. Створіть план розробки і впровадження системи оцінки працівників на основі HR-технологій. Врахуйте принципи справедливості, об'єктивності та спрощення процесу.

Кейс 2. Упровадження системи електронних документів. Розгляньте сценарій впровадження системи управління документами для HR, яка забезпечить зручний доступ до персональних даних працівників та документації про їхню кар'єру.

Кейс 3. Організація віртуального навчання та розвитку. Придумайте стратегію впровадження платформи для віддаленого навчання і розвитку працівників, яка підтримує інтерактивність та індивідуальні потреби.

Кейс 4. Розробка системи моніторингу задоволеності працівників. Створіть концепцію та інструменти для збору і аналізу даних про задоволеність працівників, що дозволять швидко реагувати на їхні потреби.

Кейс 5. Застосування інтерактивних методів навчання. Складіть план впровадження інтерактивних методів навчання, таких як відеолекції чи інтерактивні тренінги, для підвищення залученості та ефективності навчальних програм.

Кейс 6. Упровадження системи електронних запитів на відпустки та відсутність. Розгляньте варіанти впровадження електронної системи для обробки запитів на відпустки та відсутність, що спростить процес для працівників та HR.

Кейс 7. Створення системи відстеження успішності Проєктів та задач. Розробіть інструменти для відстеження й оцінки продуктивності та успішності виконання Проєктів серед персоналу, використовуючи аналітичні засоби.

Кейс 8. Оптимізація процесу рекрутингу через онлайн-платформи. Вивчіть можливості упровадження онлайн-платформ для автоматизації процесів рекрутингу і відбору кандидатів, що спростить взаємодію з працівниками і кандидатами.

Кейс 9. Упровадження системи електронного зберігання даних. Розробіть стратегію упровадження системи електронного зберігання особистих даних працівників, забезпечуючи безпеку і конфіденційність інформації.

Кейс 10. Створення системи зворотного зв'язку і комунікації. Розгляньте можливості упровадження системи зворотного зв'язку для збору інформації та ідей від працівників, що сприятиме покращенню комунікації та залученості.

Запропоновані кейси можуть послужити основою для практичного застосування принципів і прийомів персонал-технологій у HR-управлінні.

Проектне завдання

Принципи та прийоми персонал-технологій у HR-управлінні

Мета завдання – ознайомитися з принципами та прийомами персонал-технологій у HR-управлінні, а також застосувати отримані знання для розробки та упровадження технологічних рішень у конкретному бізнес-кейсі.

Завдання

1. Огляд технологій:

✓ Досліджуйте сучасні персонал-технології, що використовуються в HR-управлінні. Сюди входять системи автоматизації HR-процесів, платформи для управління талантами, аналітика даних про працівників, інструменти для дистанційного навчання та розвитку, а також інші технології, що впливають на ефективність управління людськими ресурсами.

✓ Визначте ключові принципи та прийоми використання цих технологій.

2. Аналіз прикладів:

✓ Виберіть 3-4 успішні приклади компаній, які ефективно впровадили персонал-технології. Проаналізуйте, як ці технології були інтегровані в HR-практики компаній і який вплив вони мали на ефективність управління персоналом.

✓ Опишіть, які конкретні переваги та виклики виникли під час упровадження цих технологій.

3. Розробка рішення:

✓ Уявіть, що ви працюєте в компанії, яка планує упровадження нових персонал-технологій для покращення HR-практик. Розробіть план упровадження технології (наприклад, система автоматизації рекрутингу або платформа для дистанційного навчання).

- ✓ У вашому плані повинні бути:
 - Опис технології та її можливостей.
 - Цілі й очікувані результати впровадження.
 - Етапи реалізації, включаючи підготовку персоналу, інтеграцію з існуючими системами та тестування.
 - Оцінка можливих ризиків і способів їхнього мінімізації.
 - Методи оцінки ефективності впровадження технології.

4. Презентація результатів:

✓ Підготуйте презентацію вашого Проєкту, включаючи аналіз прикладів, план впровадження технології та рекомендації. Презентація повинна бути зрозумілою, структурованою і містити візуалізації (слайди, діаграми тощо).

✓ Під час презентації зверніть увагу на ключові аспекти вашого плану, особливо на очікувані переваги та можливі виклики.

Ресурси для роботи:

- Наукові статті та звіти про персонал-технології.
- Кейси та дослідження компаній, які успішно впровадили нові технології.
- Онлайн-платформи та інструменти для створення презентацій.

Це завдання допоможе вам глибше зрозуміти роль технологій у HR-управлінні, набратися практичного досвіду у розробці та впровадженні інноваційних рішень.

*НОТАТКИ спеціаліста
з HR-управління*

Тема 3. Нейротехнології в інноваційних персонал-технологіях

- 3.1. Суть НЛП та вплив нейротехнологій на HR-практики
- 3.2. Застосування нейротехнологій в HR
- 3.3. Етичні та правові аспекти використання нейротехнологій у HR



Згенеровано в Microsoft Designed

3.1. Суть НЛП і вплив нейротехнологій на HR-практики

Історія нейротехнологій розпочалася в античні часи, коли давні греки, такі як Гіппократ, перші висловлювали ідею про мозок як центр думок і емоцій. У середньовіччі дослідження мозку обмежувалися переважно анатомічними спостереженнями, але ці ранні уявлення створили основи для подальших відкриттів.

У ХІХ столітті нейротехнології зробили значний крок уперед завдяки відкриттю електричної активності мозку. Італійські вчені Луїджі Гальвані та Еміліо дель Граціо виявили, що нервові імпульси мають електричну природу, що дало поштовх для подальших досліджень. Ці відкриття стали основою для розробки нових методів вивчення мозку в ХХ столітті.

1950-ті роки ознаменувалися появою електроенцефалографії (ЕЕГ), яка дозволила записувати електричну активність мозку і стала важливим інструментом для дослідження його функцій. Пізніше, у 1970-х роках, інноваційні методи комп'ютерної томографії (КТ) та магнітно-резонансної томографії (МРТ) дозволили отримувати детальні зображення мозку, що значно розширило можливості нейропсихологічних досліджень. Подальший розвиток у 1980-х роках функціональної магнітно-резонансної томографії (ФМРТ) і позитронно-емісійної томографії (ПЕТ) відкрив нові перспективи для дослідження мозкових функцій у реальному часі.

У ХХІ столітті нейротехнології продовжили еволюціонувати, зростав інтерес до нейростимуляції та розвитку інтерфейсів мозок-комп'ютер (ІМК). Ці новітні досягнення дозволяють не лише глибше розуміти функціонування мозку, а й впливати на нього, відкриваючи нові можливості для покращення якості життя.

З упровадженням нейротехнологій у сферу управління персоналом розпочалася нова ера в оптимізації HR-процесів. Зокрема, нейровізуалізаційні методи, такі як ФМРТ і ПЕТ, почали використовуватися для оцінки когнітивних здібностей кандидатів, допомагаючи компаніям краще підбирати працівників, відповідно до вимог їхніх посад. Крім того, нейрофідбек і нейростимуляція стали важливими інструментами для підвищення продуктивності та навчання працівників, дозволяючи адаптувати навчальні програми до

індивідуальних потреб. Упровадження нейротехнологій у HR також допомогло в оптимізації робочого середовища, поліпшенні умов праці та забезпеченні психічного здоров'я працівників, завдяки своєчасному моніторингу і інтервенціям.

Отже, історія нейротехнологій відображає значний прогрес у розумінні та впливі на мозок, а їх інтеграція в управління персоналом демонструє потенціал для створення більш ефективних, адаптивних і здорових робочих середовищ.

Нейротехнології – це сукупність технологічних засобів і методів, спрямованих на вивчення, розуміння та вплив на нервову систему людини, зокрема на мозок. Вони охоплюючи широкий спектр інструментів і підходів, таких як нейровізуалізація, нейростимуляція, нейроінтерфейси та нейрофідбек, що дозволяють вимірювати та модулювати активність мозку з метою покращення його функцій або лікування захворювань.

Перш за все, визначимо категорії нейротехнологій та НЛП. Нейротехнології та нейролінгвістичне програмування – це дві різні концепції.

1. **Нейротехнології** – це широкий термін, який охоплює різні технології, що використовують нейробиологічні методи для розвитку або дослідження систем нервової системи. Вони можуть включати в себе методи мозкової комп'ютерної взаємодії, обробки сигналів мозку, використання штучних нейронних мереж та інші технології, що взаємодіють з нервовою системою.

2. **Нейролінгвістичне програмування** – це психологічний підхід до комунікації, розвитку особистості та зміни поведінки, який базується на тому, як мовлення та мовні уявлення впливають на наші думки та дії. НЛП використовується для розвитку комунікаційних навичок,

керування стресом, досягнення цілей та інших аспектів особистісного розвитку.

Отже, нейротехнології зазвичай зорієнтовані на технології, пов'язані з нейробіологією і комп'ютерною наукою, тоді як нейролінгвістичне програмування є психологічним методом для покращення особистісних якостей через використання мовленнєвих моделей та стратегій. Хоча нейротехнології можуть містити елементи штучного інтелекту, включаючи НЛП, вони визначають різні технології та застосування. НЛП є однією з конкретних галузей штучного інтелекту, яка спеціалізується на обробці та аналізі людської мови.

Ось схема, яка ілюструє принципи застосування НЛП-технік у персонал-технологіях.

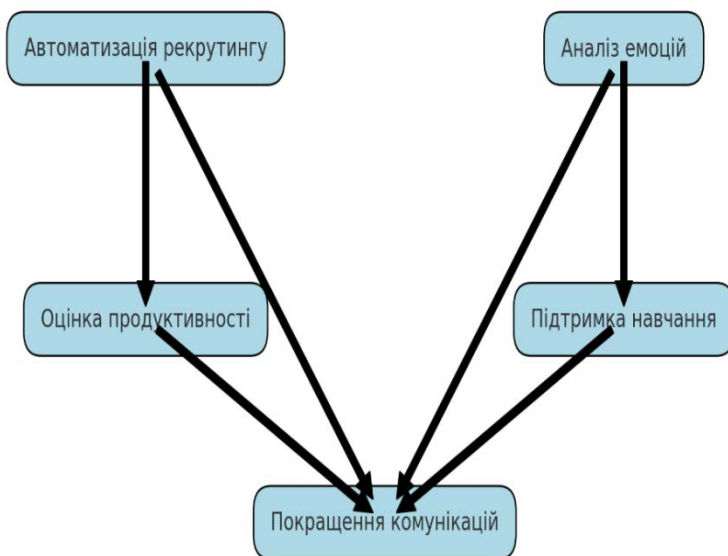


Рис. 3.1 Принципи застосування НЛП-технік у персонал-технологіях

Сформовано на основі джерел

Автоматизація рекрутингу. Використання НЛП для автоматизації обробки резюме, аналізу заявок на роботу і попереднього відбору кандидатів.

- Аналіз емоцій. Застосування НЛП для аналізу емоційного стану працівників на основі їхніх текстових повідомлень, що дозволяє виявити ознаки стресу чи незадоволення.

- Оцінка продуктивності. Використання НЛП для аналізу зворотного зв'язку від працівників, відгуків клієнтів та інших текстових даних для оцінки продуктивності.

- Підтримка навчання. Застосування НЛП для створення індивідуальних програм навчання на основі аналізу потреб і можливостей кожного співробітника.

- Покращення комунікацій. Використання НЛП для аналізу і оптимізації внутрішньокорпоративної комунікації, виявлення комунікаційних бар'єрів і проблем.

3.2. Застосування нейротехнологій в HR

Нейротехнології, що поєднують неврологічні дослідження з новітніми технологічними досягненнями, мають потенціал радикально змінити підходи до управління людськими ресурсами. Вони пропонують нові можливості для розуміння поведінки працівників, покращення їхнього досвіду на робочому місці та оптимізації HR-процесів.

Нейротехнології в HR пропонують нові можливості для підвищення ефективності роботи, навчання та розвитку працівників, а також покращення командної взаємодії та стратегічного планування. Вони передбачають нейростимуляцію, нейроінтерфейси, нейрофідбек, нейровізуалізацію, нейромаркетинг, аналіз емоцій та поведінки, а також аналіз соціальних взаємодій.

Нейростимуляція

Нейростимуляція охоплює методи, які використовують електричні або магнітні поля для впливу на мозок, з метою лікування неврологічних розладів або покращення когнітивних функцій. Основними методами є транскраніальна магнітна стимуляція (ТМС) та глибока мозкова стимуляція (ГМС).

Транскраніальна магнітна стимуляція – неінвазивний метод, що використовує змінні магнітні поля для стимулювання конкретних ділянок мозку. Цей метод може поліпшити когнітивні функції або зменшити симптоми депресії та тривоги шляхом індукції електричних струмів у нейронах через череп.

Глибока мозкова стимуляція, навпаки, є інвазивним методом, що передбачає імплантацію електродів у специфічні ділянки мозку. Ці електроди генерують електричні імпульси, що можуть позитивно вплинути на нервові сигнали, що корисно для лікування розладів, таких як хвороба Паркінсона, або для покращення когнітивних функцій, коли інші методи не ефективні.

У HR нейростимуляція може бути використана для покращення когнітивних здібностей працівників. Наприклад, ТМС може допомогти зменшити симптоми стресу або депресії у працівників, що сприятиме підвищенню їхньої продуктивності. ГМС, завдяки своїй здатності покращувати когнітивні функції, може бути корисною у випадках, коли необхідна значна підтримка для розвитку лідерських навичок або підвищення загальної ефективності роботи.

Нейроінтерфейси

Нейроінтерфейси дозволяють безпосередню взаємодію з комп'ютерами або іншими пристроями через сигнали мозку. Інтерфейси мозок-комп'ютер (ІМК) є основним типом цих технологій. Вони забезпечують прямий зв'язок між мозковими сигналами та комп'ютерними

системами, що може бути використано для управління комп'ютерами або роботами без фізичних дій з боку користувача.

У HR нейроінтерфейси можуть значно полегшити автоматизацію рутинних завдань, дозволяючи працівникам зосередитися на більш складних і креативних завданнях. Крім того, ІМК можуть бути використані для підтримки інклюзивності, допомагаючи людям з обмеженими можливостями ефективніше взаємодіяти з технологіями. Також ці технології можуть оптимізувати навчальні процеси, адаптуючи їх до індивідуальних потреб працівників, та моніторити стан працівників у реальному часі, що дозволяє своєчасно реагувати на стрес або втому.

Нейрофідбек

Нейрофідбек – це метод, який дозволяє контролювати мозкову активність через зворотний зв'язок у реальному часі. Це може бути корисним для покращення концентрації, зниження стресу і розвитку когнітивних здібностей.

У HR нейрофідбек може бути застосований для індивідуалізації навчальних програм, що дозволяє працівникам ефективніше засвоювати матеріал і розвивати необхідні навички. Тренування з нейрофідбеком також допомагає знизити стрес і підтримувати психічне здоров'я працівників, що підвищує їхню продуктивність і ефективність роботи.

Нейровізуалізація

Нейровізуалізація охоплює різноманітні методи, які дозволяють досліджувати структуру і функції мозку. Основні методи, такі як функціональна магнітно-резонансна томографія та позитронно-емісійна томографія (ПЕТ), надають важливу інформацію про мозкову активність і метаболічні процеси.

У HR нейровізуалізація може бути використана для оцінки реакцій кандидатів на стрес, проблеми та прийняття

рішень. Це допомагає точніше оцінювати їхні здібності та відповідність посаді. Аналіз мозкової активності також дозволяє розробити індивідуальні програми розвитку лідерства і підвищити загальну продуктивність працівників, оптимізуючи робочі процеси.

Нейромаркетинг та поведінковий аналіз

Нейромаркетинг застосовує нейротехнології для дослідження споживчих реакцій на маркетингові стимули, що охоплює рекламу, брендинг і упаковку. Аналіз поведінкових реакцій допомагає краще розуміти, як люди приймають рішення та реагують на різні стимули.

У HR ці технології можуть бути використані для створення привабливих вакансій і корпоративних брендів, що допомагає залучати найкращих кандидатів. Крім того, аналіз поведінки працівників дозволяє розробити ефективні стратегії комунікації та мотивації, покращити внутрішні комунікації та оцінити ефективність тренінгів, удосконалюючи програми навчання.

Нейротехнології у корпоративній культурі та комунікаціях

Нейротехнології можуть бути використані для покращення внутрішніх комунікацій і підтримки здорової корпоративної культури. Методи, такі як електроенцефалографія (ЕЕГ), аналіз мікровиразів обличчя та нейровізуалізація, дозволяють вимірювати емоційні та поведінкові реакції працівників.

У корпоративному середовищі ці технології допомагають оптимізувати комунікації, індивідуалізувати підходи до працівників та підтримувати здорову корпоративну культуру. Наприклад, нейрофідбек може допомогти знижувати стрес і покращувати сконцентрованість працівників, а нейростимуляція може підвищити мотивацію та настрої. Також важливо використовувати нейротехнології для моніторингу й

управління психічним здоров'ям працівників, створюючи так більш підтримуюче та здорове робоче середовище.

Нейротехнології відкривають нові можливості для покращення корпоративної культури, комунікацій і загальної ефективності робочого середовища.

Аналіз нейропсихологічних профілів для персоналізації розвитку

Застосування нейротехнологій для створення детальних нейропсихологічних профілів працівників може стати потужним інструментом для персоналізації розвитку кар'єри. Наприклад, за допомогою нейровізуалізації можна дослідити, які ділянки мозку активніше працюють під час виконання різних типів завдань. Це дозволяє краще зрозуміти сильні та слабкі сторони працівників, що може допомогти у створенні індивідуальних планів розвитку і навчання.

Покращення командної роботи

Нейротехнології також можуть бути використані для покращення командної роботи. Наприклад, нейроінтерфейси можуть допомогти аналізувати і координувати взаємодію між членами команди, виявляючи, як вони реагують на різні стратегії комунікації, що може бути покращено для підвищення ефективності командної роботи.

Технології, що відстежують мозкову активність, можуть дати змогу краще розуміти емоційний стан і мотивацію членів команди, що дозволяє менеджерам своєчасно виявляти конфлікти, знижувати стрес і покращувати загальний моральний клімат у команді.

Аналіз емоційної інтелігентності

Використання нейровізуалізації та аналізу мікровиразів обличчя може бути корисним для оцінки емоційної інтелігентності працівників. Це включає виявлення й аналіз емоційних реакцій на різні ситуації, що дозволяє краще розуміти, як працівники сприймають і управляють своїми емоціями.

Оцінка емоційної інтелігентності може бути важливим аспектом при відборі кандидатів на лідерські позиції або в ролі, де висока емоційна стійкість критично важлива. Це також допомагає виявити потребу в додатковому тренінгу або підтримці для покращення емоційного контролю та комунікації.

Застосування у стратегічному плануванні

Нейротехнології можуть бути корисні не лише в операційних аспектах HR, але й у стратегічному плануванні. Виявлення патернів мозкової активності може допомогти передбачити, як різні стратегії та зміни вплинуть на продуктивність і моральний стан працівників.

Це дозволяє HR-фахівцям більш ефективно планувати організаційні зміни, впроваджувати нові стратегії і передбачати можливі труднощі, що може покращити стратегічне управління та забезпечити більш успішну реалізацію корпоративних цілей.

Етичні та соціальні аспекти

Хоча нейротехнології мають значний потенціал у HR, важливо також розглядати етичні та соціальні аспекти їх використання. Наприклад, питання приватності та консенту є критично важливими при використанні технологій, що відстежують мозкову активність або емоційні реакції.

Необхідно забезпечити, щоб використання таких технологій було етично обґрунтованим, а права працівників – захищені. Це передбачає забезпечення прозорості в тому, як дані збираються і використовуються, а також створення механізмів для отримання інформованої згоди від працівників.

Використання нейротехнологій у HR має потенціал для значного покращення ефективності та продуктивності на різних рівнях. Від індивідуалізації навчання і розвитку до покращення командної роботи та стратегічного планування – ці технології можуть змінити спосіб, у який HR-фахівці

підходять до управління людськими ресурсами. Однак важливо враховувати етичні та соціальні аспекти, щоб забезпечити відповідальне та справедливе використання новітніх технологій у цій сфері.

3.3. Етичні та правові аспекти використання нейротехнологій у HR

Етичні аспекти нейротехнологій у HR зосереджені на питаннях приватності, згоди, рівності та добробуту працівників. Використання таких технологій потребує дотримання високих етичних стандартів, щоб уникнути порушення прав людини та забезпечити справедливе та відповідальне застосування.

Приватність. Одним із ключових етичних викликів є захист приватності працівників. Нейротехнології можуть збирати велику кількість особистих даних, включаючи емоційні та когнітивні реакції. Важливо забезпечити, щоб ці дані були надійно захищені та використовувалися виключно для визначених цілей, з дотриманням конфіденційності.

Згода. Використання нейротехнологій має базуватися на добровільній та поінформованій згоді працівників. Вони повинні бути повністю поінформовані про цілі, методи та потенційні ризики використання цих технологій. Без чіткої згоди працівників будь-яке застосування нейротехнологій неетичне.

Рівність. Застосування нейротехнологій не повинно призводити до дискримінації або нерівного ставлення до працівників. Важливо забезпечити, щоб усі працівники мали рівні можливості та доступ до цих технологій, незалежно від їхнього соціального статусу, віку, статі чи інших характеристик.

Добробут. Використання нейротехнологій має сприяти покращенню добробуту працівників, зниженню стресу і

підвищенню продуктивності. Будь-які негативні наслідки, що можуть вплинути на здоров'я чи добробут працівників, повинні бути мінімізовані.

З правової точки зору використання нейротехнологій у HR має відповідати чинному законодавству і нормативним актам, що регулюють обробку персональних даних і захист прав працівників.

Законодавство про захист даних. Багато країн мають суворі закони про захист персональних даних, такі як GDPR у Європейському Союзі. Використання нейротехнологій повинно відповідати цим законам, включаючи вимоги щодо згоди, захисту даних і права на доступ до інформації.

Трудове законодавство. Нейротехнології не повинні використовуватися для контролю або дискримінації працівників. Трудове законодавство передбачає захист прав працівників, включаючи право на приватність та справедливе ставлення. Будь-яке використання нейротехнологій повинно бути прозорим і відповідати трудовим нормам.

Регулювання нейротехнологій. У деяких країнах можуть існувати спеціальні нормативні акти, що регулюють використання нейротехнологій. Наприклад, закони про медичні прилади або регулювання нейровізуалізації. Компанії повинні забезпечити відповідність таким регулюванням, щоб уникнути правових ризиків.

Етичні комітети. Для забезпечення етичного використання нейротехнологій деякі організації створюють етичні комітети, які оцінюють вплив нових технологій на працівників та компанію в цілому. Такі комітети можуть розглядати питання приватності, згоди та рівності, забезпечуючи відповідність етичним стандартам.

Етичні та правові аспекти використання нейротехнологій у HR надзвичайно важливі для забезпечення справедливого, прозорого та відповідального застосування цих технологій. Компанії повинні враховувати ці аспекти при

розробці та впровадженні нейротехнологій, забезпечуючи захист прав і добробуту своїх працівників.

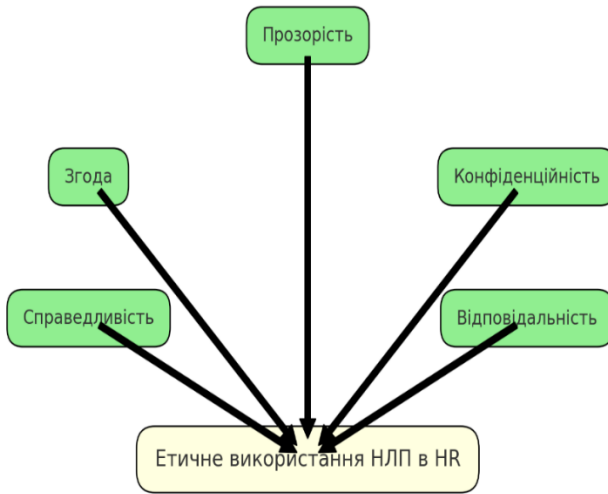


Рис 3.2 Механізм етичного використання НЛП у HR-управлінні

Сформовано на основі джерел

Отже, механізм етичного використання НЛП у HR-управлінні передбачає дотримання таких принципів.

1. **Прозорість.** Забезпечення прозорості у використанні НЛП, пояснення методів і цілей працівникам.

2. **Згода.** Отримання поінформованої згоди працівників на використання їхніх даних.

3. **Конфіденційність.** Забезпечення конфіденційності та захисту персональних даних.

4. **Справедливість.** Гарантування, що НЛП-техніки не призводять до дискримінації чи несправедливого ставлення.

5. **Відповідальність.** Встановлення відповідальності за етичне використання НЛП у HR.

Ці принципи об'єднуються у центральний блок

"Етичне використання НЛП у HR", що забезпечує справедливе та відповідальне використання технологій у сфері управління персоналом.

У контексті бізнесу в умовах неспокою або нестабільності, такої як військові дії, застосування нейротехнологій для управління персоналом може мати значний потенціал. Ось деякі актуальні аспекти і кейси українських компаній.

1. Оптимізація робочих процесів. Компанії можуть використовувати аналітику даних і нейротехнології для збору й аналізу інформації про продуктивність працівників в умовах нестабільності. Наприклад, вимірювання рівня стресу або втоми може допомогти вчасно виявити і попередити проблеми зі здоров'ям персоналу.

2. Адаптація навчальних програм. Компанії можуть використовувати алгоритми машинного навчання для персоналізації навчальних програм і тренінгів, щоб підвищити адаптивність й ефективність навчання під час нестабільності. Наприклад, адаптація тренінгів з управління стресом або командної роботи.

3. Моніторинг здоров'я і безпеки. Використання носимих пристроїв для моніторингу здоров'я та безпеки працівників. Це може бути вимірювання серцевої активності, рівня активності та інших фізіологічних показників для забезпечення безпеки й оптимізації робочих умов.

4. Прогнозування кадрових ризиків. Використання аналітики даних для прогнозування ризиків втрат персоналу або зниження продуктивності в умовах нестабільності. На основі цих даних можна розробляти стратегії збереження та підвищення мотивації працівників.

Українські компанії, зокрема в ІТ-секторі, активно використовують подібні технології для оптимізації управлінських процесів і підвищення ефективності в умовах глобальної нестабільності. Наприклад, упровадження систем

моніторингу й аналізу даних для управління персоналом та прогнозування ризиків може допомогти зберегти стабільність і продуктивність у складних умовах.

Для українських компаній у сфері HR-управління, які стикаються з проблемою відтоку кадрів, можна використовувати різноманітні стратегії на основі аналізу даних та застосування технологій, включаючи НЛП.

1. Аналіз структури задоволеності працівників. Використання НЛП для аналізу текстових відгуків або анкет задоволеності працівників. Можна автоматизувати процес збору і аналізу даних, щоб ідентифікувати ключові причини, які впливають на задоволеність персоналу і можуть впливати на відтік кадрів.

2. Персоналізовані підходи до управління персоналом. Використання НЛП для адаптації управлінських підходів до індивідуальних потреб працівників. Аналіз текстової інформації з можливим використанням chatbots або систем обробки природної мови для підтримки ефективної комунікації і розвитку кар'єрних планів.

3. Прогнозування ризику відтоку кадрів. Використання аналітики даних і алгоритмів машинного навчання на основі НЛП для прогнозування, які працівники можуть бути на високому ризику відтоку. Це дозволяє підприємствам вживати завчасні заходи з утримання і розвитку цінних спеціалістів.

4. Оптимізація процесів внутрішнього переведення. Використання НЛП для аналізу навичок і відповідності компетенціям працівників для оптимізації процесів внутрішнього переведення і розвитку кар'єри. Це може допомогти знизити відтік кадрів, пропонуючи працівникам можливості для зростання у межах компанії.

Ці підходи демонструють, як НЛП може бути використаний для покращення управління персоналом і запобігання відтоку кадрів українськими компаніями.

Запитання для самоконтролю

1. Що таке нейротехнології і як вони впливають на HR-практики?
2. Як нейротехнології можуть покращити процес найму працівників?
3. Які нейротехнологічні та інструменти використовуються для аналізу кандидатів на вакансії?
4. Як нейротехнології сприяють покращенню комунікації в командах?
5. Які переваги нейротехнології надають у процесі навчання та розвитку персоналу?
6. Як нейротехнології допомагають виявляти приховані таланти та потенціал працівників?
7. Як застосування нейротехнологій може вплинути на мотивацію працівників?
8. Як нейротехнології можуть бути використані для підвищення продуктивності працівників?
9. Як нейротехнології допомагають у прийнятті управлінських рішень?
10. Які зміни у HR-практиках відбуваються завдяки нейротехнологіям?
11. Які конкретні нейротехнології використовуються для розвитку персоналу?
12. Як технологія нейромоніторингу може бути використана для покращення навчання працівників?
13. Як нейротехнології використовуються у програмах коучингу і менторства?
14. Яким чином нейротехнології допомагають у створенні індивідуальних програм розвитку?
15. Які переваги має використання нейротехнологій для адаптації нових працівників?
16. Як нейротехнології сприяють розвитку емоційного інтелекту у працівників?

17. Як нейротехнології можуть бути використані для оцінки та розвитку лідерських якостей?

18. Які приклади використання нейротехнологій для підвищення креативності у працівників ви знаєте?

19. Як нейротехнології допомагають у покращенні стресостійкості працівників?

20. Які технології використовуються для аналізу мозкової активності працівників під час навчання?

21. Які основні етичні проблеми виникають при використанні нейротехнологій у HR?

22. Як можна забезпечити конфіденційність даних, отриманих за допомогою нейротехнологій?

23. Які ризики пов'язані з використанням нейротехнологій для моніторингу працівників?

24. Як компанії можуть забезпечити добровільність участі працівників у нейротехнологічних дослідженнях?

25. Як уникнути дискримінації при використанні нейротехнологій у процесах найму і розвитку персоналу?

26. Які заходи можуть бути вжиті для захисту прав працівників при використанні нейротехнологій?

27. Як забезпечити етичне використання нейротехнологій для оцінки продуктивності працівників?

28. Які етичні принципи повинні дотримуватися при впровадженні нейротехнологій у HR-практики?

29. Як можна забезпечити прозорість використання нейротехнологій у компанії?

30. Як компанії можуть створювати етичні кодекси для використання нейротехнологій у HR?

Ці запитання допоможуть перевірити розуміння впливу нейротехнологій на HR-практики, прикладів їх застосування у розвитку персоналу й етичних аспектів використання нейротехнологій у HR.

Практичні кейси

Кейс 1. Упровадження нейротехнологій у процес найму.

Ситуація. Компанія хоче покращити процес найму, зменшивши суб'єктивні фактори під час інтерв'ю.

Завдання. Використовуйте нейротехнології, такі як аналіз мікровиразів обличчя або біометричні датчики, для оцінки кандидатів під час співбесіди.

Кейс 2. Використання нейротехнологій для оцінки продуктивності

Ситуація. Компанія хоче зрозуміти, чому продуктивність деяких працівників знижується під час певних завдань.

Завдання. Впровадьте технології нейромоніторингу для аналізу мозкової активності працівників під час виконання різних завдань, щоб визначити причини зниження продуктивності.

Кейс 3. Інтеграція нейротехнологій у програми навчання.

Ситуація. Компанія хоче підвищити ефективність програм навчання для нових працівників.

Завдання. Використовуйте нейротехнології для створення індивідуальних навчальних планів, які враховують нейрофізіологічні особливості кожного співробітника.

Кейс 4. Використання нейротехнологій у коучингу

Ситуація. Керівники хочуть покращити свої навички управління через коучинг.

Завдання. Впровадьте нейротехнології для аналізу емоційних реакцій керівників під час коучингових сесій, щоб покращити їхню здатність розуміти та керувати емоціями.

Кейс 5. Розвиток емоційного інтелекту працівників

Ситуація. Компанія хоче підвищити рівень емоційного інтелекту серед працівників для покращення командної роботи.

Завдання. Використовуйте нейротехнології для проведення тренінгів з розвитку емоційного інтелекту, моніторячи реакції мозку на різні емоційні ситуації.

Кейс 6. Підвищення стресостійкості працівників.

Ситуація. Працівники компанії часто стикаються зі стресовими ситуаціями, що знижує їхню продуктивність.

Завдання. Впровадьте нейротехнології для тренувань з управління стресом, використовуючи біологічний зворотний зв'язок для контролю рівня стресу в реальному часі.

Кейс 7. Забезпечення конфіденційності даних

Ситуація. Компанія хоче впровадити нейротехнології для моніторингу продуктивності працівників, але стурбована питаннями конфіденційності.

Завдання. Розробіть політику конфіденційності, яка забезпечить захист особистих даних працівників, отриманих за допомогою нейротехнологій.

Кейс 8. Добровільність участі в нейротехнологічних дослідженнях

Ситуація. Компанія планує проводити нейротехнологічні дослідження для розвитку персоналу, але хоче забезпечити добровільність участі.

Завдання. Створіть механізм отримання інформованої згоди працівників на участь у дослідженнях, забезпечуючи їхню добровільність та право на відмову без наслідків.

Кейс 9. Прозорість використання нейротехнологій.

Ситуація. Працівники компанії хочуть знати, як використовуються дані, зібрані за допомогою нейротехнологій.

Завдання. Розробіть комунікаційний план, який забезпечить прозорість використання нейротехнологій та пояснить працівникам, як ці дані будуть використовуватися.

Кейс 10. Запобігання дискримінації

Ситуація. Компанія хоче впровадити нейротехнології для оцінки кандидатів на вакансії, але стурбована можливістю дискримінації.

Завдання. Розробіть процедури, які гарантують, що дані, отримані за допомогою нейротехнологій, не будуть використовуватися для дискримінації за будь-якими ознаками.

Наведені практичні кейси допоможуть зрозуміти, як використовувати нейротехнології для покращення HR-практик, розвитку персоналу і врахування етичних аспектів у їхньому застосуванні.

Проектне завдання

Створення проєкту з використання нейротехнологій та ШІ в HR

Мета. Розробити інноваційне рішення з використанням нейротехнологій та штучного інтелекту (ШІ) для покращення HR-практик, розвитку персоналу і забезпечення етичних стандартів.

Опис завдання.

1. Формування команд. Студенти об'єднуються в команди по 3-4 людини.

2. Вибір теми. Кожна команда обирає одну з наведених тем для проєкту.

- o Покращення процесу найму працівників

- Розвиток емоційного інтелекту працівників
- Підвищення стресостійкості та продуктивності
- Використання нейротехнологій для навчання та розвитку персоналу
- Забезпечення етичного використання нейротехнологій у HR

3. Дослідження й аналіз. Команда проводить дослідження з обраної теми, вивчаючи сучасні технології, методи та приклади з реальних компаній.

4. Розробка концепції. Студенти розробляють концепцію свого проекту, яка містить.

- Опис проблеми та цілей проекту
- Пропоноване рішення з використанням нейротехнологій та ШІ
- Переваги та потенційні результати Упровадження
- Можливі етичні виклики та шляхи їх подолання

5. Створення прототипу. Команда створює прототип рішення, використовуючи доступні та інструменти ШІ та нейротехнологій (наприклад, симуляції, програмні моделі, алгоритми аналізу даних).

6. Презентація проекту. Команда готує презентацію, яка містить.

- Огляд дослідження
- Демонстрацію прототипу
- Обговорення очікуваних результатів
- Відповіді на можливі етичні запитання

7. Оцінка. Викладач оцінює проекти за такими критеріями.

- Інноваційність рішення
- Реалістичність і практичність упровадження
- Якість дослідження й аналізу
- Врахування етичних аспектів
- Якість презентації та демонстрації прототипу

Додаткові матеріали.

• Література та статті з тематики нейротехнологій та ШІ в HR

• Приклади реальних кейсів використання нейротехнологій в компаніях

• Інструменти та платформи для розробки ШІ-алгоритмів

Очікуваний результат.

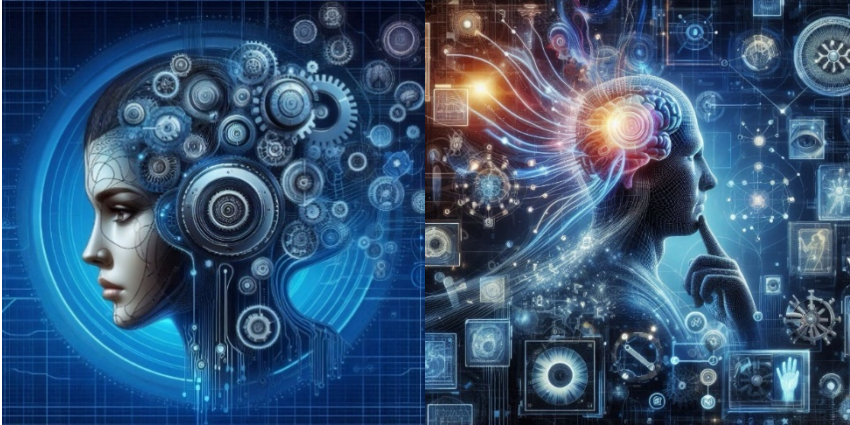
Студенти отримають практичний досвід у розробці та інноваційних рішень з використанням нейротехнологій та ШІ, зрозуміють їх потенційний вплив на HR-практики, а також навчаться враховувати етичні аспекти упровадження нових технологій.

Тема 4. Нейролінгвістичне програмування як основа персонал-технологій

4.1. Основні принципи НЛП та їх застосування в управлінні персоналом

4.2. Техніки НЛП для підвищення комунікаційної ефективності в HR

4.3. Роль НЛП у створенні мотиваційних стратегій та лідерського розвитку



Згенеровано в Microsoft Designed

4.1. Основні принципи НЛП та їх застосування в управлінні персоналом

Нейролінгвістичне програмування (НЛП) – це підхід до комунікації, особистісного розвитку і психотерапії, заснований на дослідженні зв'язку між неврологічними процесами, мовою та поведінкою людини. Основні принципи НЛП можуть бути успішно застосовані в управлінні

персоналом для покращення комунікації, мотивації та ефективності роботи. Для застосування НЛП-технік в управлінні персоналом розглянемо основні принципи НЛП:

1. Принцип рапорту передбачає встановлення гармонійних відносин між людьми для ефективної комунікації. У застосуванні цей принцип допомагає керівництву створювати довірливі відносини зі працівниками через активне слухання, схожі невербальні сигнали та інтерес до їхніх думок і потреб.

2. Принцип картографії світу виходить з того, що кожна людина має свою унікальну картину світу, яка визначає її поведінку і сприйняття. У практиці цей принцип дозволяє керівникам розуміти різноманітні моделі реальності працівників і знаходити до них індивідуальні підходи, що підвищує ефективність управління.

3. Принцип сенсорної обізнаності передбачає здатність спостерігати за вербальними та невербальними сигналами для розуміння стану і реакцій інших людей. Його застосування допомагає керівникам вчасно виявляти потреби і проблеми працівників, що сприяє оперативному їх вирішенню.

4. Принцип гнучкості поведінки стверджує, що найбільший вплив у взаємодії має той, хто вміє бути гнучким у своїй поведінці. Керівники, які застосовують цей принцип, ефективніше керують колективом і краще адаптуються до змінних умов.

5. Принцип установлення цілей за методикою SMART передбачає чітке визначення цілей за критеріями: конкретність, вимірюваність, досяжність, релевантність та обмеженість у часі. Це сприяє кращому розумінню завдань працівниками та досягненню високих результатів.

6. Принцип позитивного наміру базується на переконанні, що всі дії людини мають позитивний намір з точки зору її внутрішньої моделі світу. Застосування цього

принципу допомагає керівникам знаходити конструктивні способи залагодження конфліктів і покращення відносин у колективі.

7. Принцип анкорів передбачає використання певних стимулів для викликання бажаних емоційних станів. У застосуванні цей принцип може допомогти керівникам створювати позитивний робочий настрій, мотивувати працівників і підвищувати їх продуктивність.

Упровадження цих принципів НЛП в управління персоналом може значно підвищити ефективність роботи колективу, покращити комунікацію та створити сприятливу атмосферу для професійного розвитку працівників.

- У випадку з новим керівником команди принцип рапорту передбачає встановлення довірливих відносин із членами команди. Керівник проводить індивідуальні зустрічі, слухає думки та побажання працівників, використовуючи схожі невербальні сигнали для створення гармонійної атмосфери.

- Для різноманітного колективу принцип картографії світу допомагає керівнику зрозуміти унікальні культурні та професійні бекграунди працівників. Враховуючи ці відмінності, керівник адаптує свій підхід до кожного, що сприяє ефективнішій комунікації та співпраці.

- Виявляючи стрес у працівників, принцип сенсорної обізнаності дозволяє керівнику розпізнати ознаки втоми та роздратованості. Спостерігаючи за невербальними сигналами, він ініціює розмову про можливі причини стресу і обговорює шляхи їхнього зниження, такі як реорганізація роботи чи додаткові перерви.

- У випадку зміни бізнес-стратегії принцип гнучкості поведінки допомагає керівнику швидко адаптуватися до нових умов. Він упроваджує нові методи роботи та комунікації, підтримуючи відкритий діалог з командою для ефективного вирішення викликів.

- Для підвищення продуктивності принцип SMART використовується з метою встановлення чітких цілей. Наприклад, завдання підвищити продажі на 20% за шість місяців допомагає працівникам краще розуміти свої завдання і мотивує їх досягати високих результатів.

- У випадку конфлікту в команді принцип позитивного наміру дозволяє керівнику розуміти, що обидві сторони мають конструктивні наміри. Організуючи медіацію, керівник допомагає працівникам знайти компромісне рішення, що задовольняє їхні потреби.

- Для мотивації команди принцип анкорів використовується керівником під час щотижневих зустрічей, щоб закріпити позитивні емоції. Починаючи з відзначення досягнень і вдячності, він створює позитивний настрій, що мотивує команду на подальші успіхи.

Застосування цих принципів допомагає керівникам ефективніше взаємодіяти зі працівниками, підтримувати позитивний клімат у команді та досягати високих результатів у роботі.

Систематизує характеристику НЛП-принципів.

Таблиця 4.1

Характеристика НЛП-принципів

Принцип НЛП	Опис	Приклад застосування в HR
Рапорт	Установлення гармонійних відносин для покращення комунікації.	Під час співбесіди HR спеціаліст встановлює рапорт, використовуючи подібні жести та міміку кандидата, щоб створити довірливу атмосферу.
Моделі реальності	Розуміння унікальних	HR-спеціаліст адаптує свою комунікацію,

Принцип НЛП	Опис	Приклад застосування в HR
	моделей реальності кожного працівника.	враховуючи культурні особливості та індивідуальні відмінності працівників.
Сенсорна обізнаність	Спостереження за вербальними та невербальними сигналами.	HR-менеджер помічає стрес у працівників за їхньою невербальною поведінкою та вживає заходів для підтримки їхнього благополуччя.
Гнучкість поведінки	Адаптація поведінки залежно від ситуації.	HR-спеціаліст змінює свій підхід до вирішення конфліктів, в залежності від індивідуальних особливостей учасників.
Установлення цілей (SMART)	Чітке формування цілей за критеріями SMART.	HR-спеціаліст розробляє конкретні, вимірювані цілі для підвищення кваліфікації працівників, наприклад, "завершити навчальний курс за 3 місяці".
Позитивний намір	Визнання позитивних намірів у діях людей.	HR-спеціаліст розглядає критику як бажання працівника покращити робочий процес і шукає шляхи

Принцип НЛП	Опис	Приклад застосування в HR
		для втілення конструктивних змін.
Анкори (закріплення)	Використання стимулів для викликання бажаних емоційних станів.	HR-спеціаліст організовує регулярні зустрічі для визнання досягнень працівників, що мотивує їх до подальших успіхів.

Сформовано на основі джерел.

4.2. Техніки НЛП для підвищення комунікаційної ефективності в HR

Техніки нейролінгвістичного програмування (НЛП) мають значну актуальність і практичну цінність для підвищення комунікаційної ефективності в HR. Вони надають можливість глибше розуміти психологію працівників, адаптувати комунікаційні стратегії під індивідуальні особливості кожної людини та створювати більш гармонійні та продуктивні взаємодії в колективі. Застосування НЛП в HR допомагає керівникам і HR-фахівцям розпізнавати невербальні сигнали, що дозволяє краще виявляти потреби, настрої та потенційні проблеми працівників. Це сприяє своєчасному залагодженню конфліктів, зниженню стресу і підвищенню загальної задоволеності роботою.

Практичність технік НЛП полягає в їх універсальності та здатності підвищувати ефективність комунікації на всіх рівнях організації. Вони допомагають адаптувати управлінські підходи під індивідуальні особливості працівників, що підвищує продуктивність і мотивацію

команди. НЛП також сприяє розвитку навичок активного слухання і емпатії, що особливо важливо в контексті управління персоналом, де успішна комунікація є ключем до ефективного керівництва та побудови довірливих відносин у колективі.

Застосування цих технік НЛП може значно підвищити комунікаційну ефективність у HR, сприяючи створенню сприятливого робочого середовища та покращенню взаємодії між працівниками та керівництвом.

Розглянемо класифікацію інноваційних технік НЛП в управлінні персоналом

1. Техніки встановлення рапорту – спрямовані на встановлення гармонійних і довірливих відносин.

- Міроринг (дзеркалення). Імітація невербальних сигналів співрозмовника для створення комфорту і довіри.
- Матчинг. Використання схожих вербальних і невербальних сигналів для покращення комунікації.

2. Техніки рефреймінгу – це зміна рамки сприйняття проблем або ситуацій.

- Контекстний рефреймінг. Зміна значення ситуації шляхом зміни контексту.
- Змістовний рефреймінг. Зміна інтерпретації ситуації, фокусуючись на позитивних аспектах.

3. Техніка встановлення цілей передбачає чітке визначення і досягнення цілей:

- SMART-цілі. Конкретні, вимірювані, досяжні, релевантні, обмежені в часі цілі.
- Візуалізація. Використання уяви для чіткого бачення кінцевого результату і шляхів його досягнення.

4. Техніка сенсорної обізнаності -- визначає спостереження за вербальними та невербальними сигналами.
 - Калібрування. Виявлення змін у невербальній поведінці для розуміння емоційного стану співрозмовника.
 - Активне слухання. Зосередження на змісті та емоціях, які передає співрозмовник.
5. Техніка гнучкості поведінки – це адаптація поведінки залежно від ситуації.
 - Моделювання. Вивчення і копіювання успішних стратегій поведінки інших людей.
 - Адаптивне управління. Зміна стилю управління відповідно до потреб та особливостей команди.
6. Техніка позитивного наміру передбачає визнання позитивних намірів у діях людей.
 - Переформулювання. Переосмислення негативних ситуацій, знаходячи в них позитивні аспекти.
 - Конфліктологія. Використання позитивного наміру для залагодження конфліктів, шукаючи взаємовигідні рішення.
7. Техніка анкорінгу (закріплення) – техніка використання певних стимулів для викликання бажаних емоційних станів.
 - Позитивні тригери. Використання слів або жестів, які викликають позитивні емоції.
 - Емоційне закріплення. Створення асоціацій між позитивними подіями та певними сигналами.
8. Техніка роботи з підсвідомістю передбачає використання методів для доступу до підсвідомих процесів.
 - Гіпноз. Використання гіпнотичних технік для зміни підсвідомих переконань.
 - Медитація. Використання медитаційних практик для покращення фокусу і емоційної стабільності.

Приклади застосування.

1. Техніка встановлення рапорту. HR спеціаліст використовує міроринг під час співбесіди, щоб створити комфортну атмосферу для кандидата.

2. Техніка рефреймінгу. Менеджер допомагає співробітнику побачити позитивні сторони складної ситуації, що підвищує мотивацію.

3. Техніка встановлення цілей. Керівник використовує SMART-цілі для чіткого визначення завдань команди.

4. Техніка сенсорної обізнаності. HR-спеціаліст за допомогою калібрування визначає, що працівник знаходиться у стані стресу, і надає підтримку.

5. Техніка гнучкості поведінки. Керівник адаптує свій стиль управління до індивідуальних потреб нових членів команди.

6. Техніка позитивного наміру. Менеджер використовує переформулювання, щоб перетворити критику на конструктивний зворотній зв'язок.

7. Техніка анкорінгу. HR спеціаліст створює позитивні тригери під час командних зустрічей, щоб підвищити мотивацію працівників.

8. Техніка роботи з підсвідомістю. Керівник рекомендує медитаційні практики для зменшення стресу і покращення сконцентрованості працівників.

Упровадження цих інноваційних технік НЛП в управлінні персоналом може значно підвищити ефективність комунікації, сприяти розвитку довірливих відносин та створенню сприятливого робочого середовища.

Приклади упровадження НЛП-технік в управління персоналом

1. Застосування техніки рапорт в Google

Google створює культуру відкритої комунікації і довіри, де керівники регулярно проводять індивідуальні зустрічі зі своїми підлеглими, активно слухають їхні потреби

та ідеї. Використання техніки мірорингу допомагає встановити рапорт та забезпечити комфортну атмосферу для працівників.

2. Застосування техніки позитивного наміру в Zappos

Zappos активно застосовує принцип позитивного наміру, розглядаючи всі пропозиції та критику від працівників як спосіб покращення процесів. Компанія заохочує працівників до висловлення своїх думок, що створює культуру інновацій та постійного вдосконалення.

3. Застосування технік установлення цілей в IBM

IBM використовує SMART-цілі для Проектного менеджменту і індивідуального розвитку працівників. Чітко визначені цілі дозволяють працівникам розуміти свої завдання, відстежувати прогрес та досягати високих результатів.

4. Застосування техніки сенсорної обізнаності в Salesforce

Salesforce навчає своїх менеджерів технікам сенсорної обізнаності для чіткішого розуміння емоційного стану працівників. Це дозволяє своєчасно виявляти ознаки стресу або незадоволеності та надавати необхідну підтримку, що сприяє збереженню високої мотивації та продуктивності.

5. Застосування техніки гнучкості поведінки в Microsoft

Microsoft упроваджує принципи гнучкості поведінки, адаптуючи свої методи управління до потреб працівників. Компанія використовує індивідуальні підходи до мотивації та розвитку, враховуючи особливості кожного працівника.

6. Застосування техніки анкори в Spotify

Spotify використовує позитивні тригери під час командних зустрічей та корпоративних заходів, щоб закріпити позитивні емоції. Це передбачає регулярні визнання досягнень працівників та святкування успіхів, що допомагає створити позитивний робочий клімат.

7. Застосування техніки моделі реальності в Amazon

Amazon визнає різноманітність своїх працівників і адаптує свої програми навчання та розвитку, враховуючи культурні та професійні відмінності. Це дозволяє забезпечити ефективну комунікацію та співпрацю між різними департаментами та командами.

8. Застосування техніки рефреймінгу в компанії Adobe

Adobe активно використовує рефреймінг для вмотивування працівників. Наприклад, керівники допомагають працівникам побачити складні завдання як можливості для зростання та розвитку, що сприяє підвищенню їхньої мотивації та продуктивності.

9. Застосування техніки роботи з підсвідомістю в компанії Deloitte

Deloitte пропонує своїм працівникам програми медитації та майндфулнес, щоб покращити їхню сконцентрованість та зменшити рівень стресу. Це сприяє підвищенню загальної продуктивності та задоволеності роботою.

Ці приклади демонструють, як компанії успішно впроваджують НЛП-техніки в управління персоналом для покращення комунікації, мотивації та загальної ефективності роботи.

4.3. Роль НЛП у створенні мотиваційних стратегій та лідерського розвитку

Нейролінгвістичне програмування (НЛП) є потужним інструментом, що дозволяє глибше розуміти та впливати на людську поведінку. У контексті бізнесу і менеджменту, НЛП пропонує інноваційні підходи до створення ефективних мотиваційних стратегій та розвитку лідерських якостей.

Використання НЛП у контексті мотивації дозволяє:

– Індивідуалізувати підходи – завдяки НЛП можна виявити індивідуальні цінності, переконання та стилі сприйняття інформації кожного співробітника. Це дозволяє розробляти персоналізовані мотиваційні програми, що підвищують залученість і продуктивність.

– Формулювати чіткі та досяжні цілі – НЛП допомагає формулювати цілі отже, щоб вони були не лише досяжними, а й емоційно зарядженими. Це створює додаткову мотивацію для працівників.

– Використовувати мову як інструмент впливу – НЛП дає інструменти для ефективного використання мови для мотивації. Це передбачає використання ключових слів, метафор та побудову переконливих комунікацій.

– Змінювати обмежуючі переконання – НЛП дозволяє виявити та змінити негативні переконання, що можуть гальмувати розвиток та мотивацію працівників.

НЛП є незамінним інструментом для розвитку лідерських якостей.

Переваги застосування НЛП для розвитку лідерських якостей:

– Поліпшення комунікації – НЛП навчає лідерів ефективно слухати, задавати запитання та надавати зворотний зв'язок, що сприяє побудові довірчих відносин у команді.

– Розвиток емоційного інтелекту – НЛП допомагає лідерам краще розуміти свої емоції та емоції інших, що дозволяє їм ефективніше управляти конфліктами та мотивувати команду.

– Підвищення впевненості в собі – НЛП допомагає лідерам розвивати впевненість у своїх силах і приймати виважені рішення.

– Розвиток гнучкості мислення – НЛП сприяє розвитку здатності бачити ситуацію з різних точок зору і знаходити нестандартні рішення.

Інноваційні підходи до застосування НЛП в організаціях:

– Індивідуальний коучинг – коучинг з використанням НЛП допомагає лідерам розкрити свій потенціал та досягти поставлених цілей.

– Командні тренінги – тренінги з використанням НЛП дозволяють командам ефективніше взаємодіяти та досягати спільних цілей.

– Онлайн-платформи – створення онлайн-платформ для самостійного вивчення НЛП та розвитку лідерських якостей.

– Корпоративні бібліотеки – створення бібліотек з літературою з НЛП для працівників.

НЛП є потужним інструментом, що дозволяє підвищити ефективність роботи організацій та розвинути лідерські якості працівників. Застосування НЛП у бізнесі є інвестицією в людський капітал та сприяє досягненню довгострокового успіху.

Розглянемо конкретні техніки НЛП, які можуть бути ефективно застосовані в бізнесі для створення мотиваційних стратегій та розвитку лідерства.

Застосування технік НЛП для мотивації працівників здійснюється у такий спосіб.

– Моделювання успіху – передбачає виявлення та копіювання поведінкових моделей, характерних для успішних працівників. Це дозволяє іншим членам команди засвоїти ці моделі та досягти подібних результатів, що підвищує загальну продуктивність.

– Рефреймінг – техніка спрямована на зміну негативного сприйняття ситуації на позитивне. Вона допомагає працівникам трансформувати перешкоди в можливості, що сприяє зростанню їхньої мотивації та креативності у виконанні завдань.

– Візуалізація – створення яскравих, детальних образів бажаного результату, що стимулює працівників до дії. Цей метод підвищує впевненість у досягненні мети та мотивує до активної роботи.

– Якоріння – формування асоціацій між певними словами, жестами або обставинами та бажаним емоційним станом. Це дозволяє швидко викликати потрібний стан у себе або в інших, що може бути корисним у складних або стресових ситуаціях.

Техніки НЛП для розвитку лідерства такі:

– Калібрування – передбачає уважне спостереження за невербальними сигналами співрозмовника з метою глибшого розуміння його внутрішнього стану і потреб. Це дозволяє лідерам краще адаптувати свої стратегії взаємодії.

– Віддзеркалення – свідоме відтворення мови тіла, інтонації та виразів обличчя співрозмовника для встановлення довіри. Ця техніка допомагає створити більш гармонійні та продуктивні комунікації.

– Ведення – м'яке спрямування розмови або мислення співрозмовника в потрібному напрямку, з урахуванням його інтересів і потреб. Це підвищує ефективність управління та прийняття рішень.

– Переконання – побудова переконливих аргументів за допомогою мови, яка резонує з цінностями та переконаннями співрозмовника. Це дозволяє лідерам ефективно впливати на думки та дії інших, забезпечуючи підтримку їхніх ідей та рішень.

Прикладами застосування НЛП у бізнесі є:

– Продажі – техніки НЛП допомагають продавцям встановити довіру з клієнтами, зрозуміти їхні потреби та створити пропозиції, які дійсно зачеплять за живе. Це робить процес продажу більш особистим та ефективним.

– Переговори – НЛП дозволяє вести переговори так, щоб обидві сторони залишалися задоволеними.

Використовуючи ці техніки, ви зможете успішно вирішувати конфлікти і будувати довгострокові, взаємовигідні відносини.

– Менеджмент – НЛП в управлінні допомагає мотивувати працівників, ефективно залагоджувати конфлікти, делегувати завдання і розвивати командний дух. Завдяки цьому керівники стають більш успішними в роботі з персоналом.

– Маркетинг – НЛП дає можливість створювати рекламу, яка не просто інформує, але й емоційно впливає на споживача, змушуючи його діяти. Такі маркетингові матеріали запам'ятовуються і стимулюють покупки.

Інноваційні напрямки в НЛП та бізнесі:

– НЛП і штучний інтелект – поєднання НЛП з чат-ботами та іншими AI-технологіями дозволяє створювати індивідуальні підходи у спілкуванні з клієнтами, що робить взаємодію з ними більш персоналізованою та ефективною.

– НЛП і віртуальна реальність – уявіть собі тренінги, де ви практикуєте навички лідерства або комунікації у віртуальному середовищі. Віртуальна реальність у поєднанні з НЛП створює унікальні можливості для розвитку професійних навичок.

– НЛП і нейромаркетинг – вивчення того, як мозок реагує на різні рекламні стимули, дозволяє маркетологам створювати ще більш ефективні рекламні кампанії, які точно потрапляють у ціль.

Важливо пам'ятати, що НЛП – це не просто набір інструментів, а потужний засіб, який потрібно використовувати відповідально. Не варто застосовувати його для маніпуляції людьми, адже це може призвести до негативних наслідків.

Нейролінгвістичне програмування (НЛП) є потужним інструментом, але його ефективність значно зростає, коли його поєднують з іншими підходами до розвитку лідерства й

управління персоналом. Такий синтез дозволяє створити комплексну і багатогранну модель розвитку, яка враховує різні аспекти людської поведінки й організаційної діяльності.

НЛП стає все більш популярним у поєднанні з різними психологічними підходами, менеджментом та іншими напрямками розвитку. Наприклад, у психології НЛП прекрасно доповнює позитивну психологію, допомагаючи фокусуватися на сильних сторонах особистості та підсилювати мотивацію через розвиток позитивних емоцій. У когнітивно-поведінковій терапії НЛП дозволяє змінювати негативні шаблони мислення, що допомагає долати страхи й обмеження. А інтеграція НЛП з транзакційним аналізом, який аналізує взаємодію між людьми через ролі "Батька", "Дитини" та "Дорослого", значно покращує комунікацію та взаєморозуміння.

У менеджменті НЛП використовується для розвитку лідерства й управління змінами. Завдяки цьому підходу лідери можуть чітко формулювати цілі, мотивувати команди й успішно впроваджувати інновації. НЛП також сприяє створенню ефективних команд, де довіра та взаєморозуміння є основою продуктивної співпраці.

НЛП впливає і на розвиток емоційного інтелекту, допомагаючи розпізнавати та керувати емоціями, як своїми, так і оточуючих. Це є ключовим для успішної взаємодії у будь-якому середовищі. Крім того, НЛП стимулює креативне мислення, що сприяє пошуку інноваційних рішень і підтримує конкурентоспроможність у сучасному світі.

Приклади практичного застосування НЛП в бізнесі демонструють його ефективність і різноплановість. Наприклад, розвиток лідерів можна значно покращити, поєднуючи коучинг з елементами НЛП. Це дозволяє не лише розвивати навички самосвідомості та емпатії, а й посилювати здатність лідера впливати на інших. Студенти, які прагнуть

стати успішними менеджерами, знайдуть тут практичні інструменти для особистісного зростання.

Ще однією сферою застосування НЛП є створення команд. Техніки НЛП допомагають побудувати довіру між членами команди та створити позитивну, підтримуючу атмосферу, що є ключовим для ефективної співпраці. Це особливо важливо в умовах сучасного бізнесу, де командна робота стає вирішальним фактором успіху.

Управління конфліктами за допомогою НЛП дозволяє змінювати сприйняття конфліктних ситуацій і знаходити взаємовигідні рішення. Замість того щоб бачити в конфлікті загрозу, ви зможете перетворити його на можливість для розвитку і зміцнення відносин у колективі.

Крім того, НЛП може бути інтегроване в програми навчання та розвитку. Це дозволяє робити навчальні процеси більш ефективними, що особливо корисно для студентів, які прагнуть максимізувати свої освітні можливості.

Поєднання НЛП з іншими підходами має свої переваги. Комплексний підхід дозволяє враховувати різні аспекти людської поведінки й організаційної діяльності, що робить управління більш цілісним. Завдяки синергії різних методів ефективність кожного підходу підвищується, а індивідуалізація дозволяє адаптувати стратегії до конкретних потреб кожної людини й організації. А це сприяє створенню довготривалих змін у поведінці та мисленні, що забезпечує стійкий розвиток як на особистісному, так і на професійному рівні.

Вибір оптимального поєднання підходів до розвитку лідерства й управління персоналом у конкретній організації є складним завданням, яке вимагає комплексного аналізу. Не існує універсального рецепта, оскільки кожна організація має свої унікальні особливості, культуру, цілі та виклики.

Ключові фактори та питання, які необхідно враховувати при виборі підходів.

- Цілі організації. Які результати організація прагне досягти? Які навички та компетенції необхідні для досягнення цих цілей?

- Культура організації. Яка культура панує в організації? Які цінності, норми та правила поведінки характерні для неї?

- Потреби працівників. Які навички і знання необхідні працівникам для ефективної роботи? Які їхні мотиватори й очікування?

- Ресурси організації. Якими ресурсами (час, гроші, людські ресурси) організація готова виділити на розвиток?

- Зовнішнє середовище. Які виклики і можливості існують у зовнішньому середовищі організації?

- Кроками для вибору оптимального поєднання підходів є:

- – Діагностика – проведення детального аналізу організації, включаючи опитування працівників і лідерів, проведення фокус-груп, аналіз документів і процесів.

- – Визначення потреб – на основі результатів діагностики визначення конкретних потреб у розвитку лідерства й управління персоналом.

- – Вибір підходів – вибір підходів, які найбільш відповідають виявленим потребам, урахувавши особливості організації та доступні ресурси.

- – Розробка програми розвитку – розробка детальної програми розвитку, яка містить конкретні цілі, дії, відповідальних осіб і терміни виконання.

- – Реалізація та оцінка – реалізація програми розвитку і регулярна оцінка її ефективності.

- Приклади поєднання підходів можна адаптувати під конкретні потреби організацій, роблячи їх більш ефективними та результативними.

- – Організація, яка прагне до інновацій, – у такому випадку ідеальним рішенням буде поєднання НЛП з дизайном мислення та методами розвитку креативності. Це допоможе працівникам мислити нестандартно та генерувати нові ідеї, що сприятиме інноваціям.

- – Організація, яка переживає період змін, – поєднання НЛП з коучингом і методиками управління змінами стане у пригоді для ефективного проходження через цей етап. Таке поєднання допоможе знизити опір змінам і мотивувати команду до адаптації.

- – Організація, яка фокусується на розвитку лідерів, – у цьому випадку ефективним буде поєднання НЛП з трансформаційним лідерством і розвитком емоційного інтелекту. Це дозволить сформувати у лідерів навички, необхідні для натхнення та вмотивування своїх команд, а також для ефективного управління.

Основні рекомендації при використанні НЛП-технік такі:

- Гнучкість – будьте готові змінювати програму розвитку у залежності від ситуації, що дозволяє швидко реагувати на нові виклики та можливості.

- Індивідуальний підхід – урахуйте особливості кожного співробітника, адаптуючи програму розвитку до сильних сторін і потреб кожної людини.

- Системний підхід – поєднуйте розвиток лідерства із загальною стратегією організації, щоб забезпечити узгодженість між особистими і корпоративними цілями.

- Залучення працівників – дайте можливість працівникам брати участь у створенні та реалізації програми розвитку, що може значно підвищити її ефективність.

Вибір оптимальних підходів – це постійний процес, що потребує регулярного моніторингу і коригування.

Запитання до самоконтролю до теми 4.

1. Що таке нейролінгвістичне програмування (НЛП)?
2. Які основні принципи НЛП?
3. Як техніка рапорту може бути використана в управлінні персоналом?
4. Що означає принцип "картографії світу" в контексті НЛП?
5. Як сенсорна обізнаність допомагає керівникам у взаємодії з працівниками?
6. Як гнучкість поведінки впливає на ефективність управління персоналом?
7. Що таке SMART-цілі та як вони застосовуються в управлінні персоналом?
8. Як принцип позитивного наміру може бути використаний для залагодження конфліктів у колективі?
9. Що таке анкоринг і як він допомагає підвищити мотивацію працівників?
10. Як техніка мірорингу допомагає встановити рапорт під час співбесіди?
11. Які є техніки рефреймінгу і як їх можна застосувати в HR?
12. Що таке контекстний рефреймінг і як він може бути використаний для покращення комунікації?
13. Як використання сенсорної обізнаності може допомогти HR спеціалісту виявити стрес у працівників?
14. Які техніки НЛП допомагають установлювати чіткі цілі для працівників?
15. Як позитивний зворотний зв'язок сприяє підвищенню мотивації працівників?
16. Як техніка активного слухання підвищує ефективність комунікації в HR?
17. Як техніка калібрування допомагає HR-спеціалістам чіткіше розуміти емоційний стан працівників?

18. Що таке моделювання в контексті НЛП і як його можна застосувати в управлінні персоналом?

19. Як адаптивне управління сприяє ефективності команди?

20. Як НЛП допомагає керівникам розуміти індивідуальні мотиваційні фактори працівників?

21. Які техніки НЛП можна використовувати для створення ефективних мотиваційних стратегій?

22. Як НЛП сприяє розвитку емоційного інтелекту у керівників?

23. Як техніка рефреймінгу може бути використана для підвищення мотивації працівників?

24. Як НЛП допомагає керівникам у встановленні та досягненні стратегічних цілей?

25. Які техніки НЛП допомагають підвищити комунікаційні навички керівників?

26. Як техніка візуалізації допомагає керівникам у плануванні та реалізації Проєктів?

27. Що таке анкоринг і як його можна використовувати для вмотивування команди?

28. Як НЛП-техніки допомагають у розвитку лідерських якостей?

29. Як НЛП може сприяти створенню позитивної робочої атмосфери?

30. Як НЛП-техніки можуть бути інтегровані у програму навчання та розвитку лідерів у компанії?

Ці запитання допоможуть перевірити розуміння основних принципів НЛП, їх застосування в управлінні персоналом, а також ролі НЛП у створенні мотиваційних стратегій та лідерському розвитку.

Практичні кейси

Кейс 1. Установлення рапорту з новими працівниками

Ситуація. Новий співробітник приєднався до вашої команди, але виглядає стриманим і некомунікативним.

Завдання. Використовуючи техніку рапорту, встановіть довірливі відносини з новим співробітником, щоб допомогти йому інтегруватися в команду.

Кейс 2. Використання моделей реальності для залагодження конфлікту

Ситуація. Два працівники з різними культурними та професійними бекграундами постійно конфліктують.

Завдання. Застосовуючи принципи моделей реальності, знайдіть підходи до вирішення конфлікту і покращення співпраці між ними.

Кейс 3. Використання техніки мірорингу під час співбесіди

Ситуація. Ви проводите співбесіду з кандидатом, який виглядає нервовим і напруженим.

Завдання. Застосуйте техніку мірорингу, щоб встановити рапорт з кандидатом і створити більш комфортну атмосферу для обговорення його кваліфікації.

Кейс 4. Використання рефреймінгу для мотивації команди

Ситуація. Команда отримала негативний зворотний зв'язок від клієнта, що знизило її мотивацію.

Завдання. Використовуючи техніку рефреймінгу, допоможіть команді переосмислити ситуацію, знайти позитивні аспекти та підвищити мотивацію до подальших покращень.

Кейс 5. Застосування сенсорної обізнаності для виявлення стресу

Ситуація. Один із працівників виглядає втомленим і неефективним, але не розкажує про свої проблеми.

Завдання. Використовуючи сенсорну обізнаність, виявіть ознаки стресу у співробітника і запропонуйте шляхи для його зниження.

Кейс 6. Установлення SMART-цілей для підвищення продуктивності

Ситуація. Продуктивність команди знижується, і працівники не мають чіткого розуміння своїх завдань.

Завдання. Установіть для команди конкретні, вимірювані, досяжні, релевантні та обмежені в часі (SMART) цілі для підвищення продуктивності.

Кейс 7. Використання позитивного наміру для залагодження конфлікту

Ситуація. У команді виник конфлікт між двома працівниками через різні підходи до роботи.

Завдання. Використовуючи техніку позитивного наміру, знайдіть спосіб перетворити конфлікт у можливість для покращення робочих процесів і співпраці.

Кейс 8. Використання анкорингу для підвищення мотивації

Ситуація. Мотивація працівників знижується наприкінці робочого тижня.

Завдання. Упровадьте техніку анкорингу, створивши регулярні заходи або ритуали, які допоможуть працівникам відчувати позитивні емоції та підвищити мотивацію.

Кейс 9. Розвиток емоційного інтелекту через НЛП

Ситуація. Керівник відчуває труднощі в управлінні командою через недостатнє розуміння емоцій працівників.

Завдання. Використовуючи техніки НЛП, допоможіть керівнику розвинути свій емоційний інтелект для кращого управління командою.

Кейс 10. Упровадження технік НЛП у програму лідерського розвитку

Ситуація. Компанія хоче створити програму розвитку лідерських якостей для своїх керівників.

Завдання. Розробіть програму, внівши в неї техніки НЛП для підвищення комунікаційних навичок, емоційного інтелекту і стратегічного мислення у керівників.

Запропоновані практичні кейси допоможуть краще зрозуміти, як використовувати НЛП для підвищення комунікаційної ефективності, мотивації та розвитку лідерських якостей у компанії.

Проектне завдання

Створення та упровадження НЛП-стратегії в управління персоналом

Мета. – розробити та впровадити стратегію на основі нейролінгвістичного програмування (НЛП) для підвищення комунікаційної ефективності, мотивації та лідерських якостей у HR-практиках.

Опис завдання.

1. Формування команд. Студенти об'єднуються в команди по 3-4 людини.

2. Вибір теми. Кожна команда обирає одну з наведених підтем для свого Проекту.

○ Установлення рапорту і побудова довірливих відносин

- Використання технік НЛП для покращення комунікації в команді

- Розробка мотиваційної стратегії на основі НЛП

- Упровадження НЛП-технік для розвитку лідерських якостей

3. Дослідження й аналіз. Команда проводить дослідження з обраної підтематики, вивчаючи теоретичні основи НЛП, сучасні методи та приклади з реальних компаній.

4. Розробка стратегії. Студенти розробляють стратегію, яка охоплює.

- Опис проблеми та цілей стратегії

- Пропоновані НЛП-техніки та методи

- План упровадження стратегії в HR-практиках

- Очікувані результати та переваги

5. Практичне упровадження. Команда демонструє практичне застосування розробленої стратегії на конкретному прикладі (через рольову гру або симуляцію).

6. Презентація Проєкту. Команда готує презентацію, яка передбачає.

- Огляд дослідження та аналізу

- Опис розробленої стратегії та методів

- Демонстрацію практичного упровадження

- Обговорення очікуваних результатів і переваг

7. Оцінка. Викладач оцінює Проєкти за такими критеріями.

- Інноваційність і креативність рішення

- Реалістичність та практичність упровадження

- Глибина дослідження й аналізу

- Якість демонстрації та презентації

- Урахування етичних аспектів у застосуванні НЛП

Додаткові матеріали.

- Література та статті з основ НЛП та їх застосування в управлінні персоналом

- Приклади реальних кейсів використання НЛП у компаніях
- Інструменти для проведення рольових ігор і симуляцій

Очікуваний результат.

Студенти отримають практичний досвід у розробці та впровадженні НЛП-стратегій для підвищення ефективності комунікації, мотивації та розвитку лідерських якостей, навчатися застосовувати теоретичні знання в реальних ситуаціях, враховуючи етичні аспекти використання НЛП.

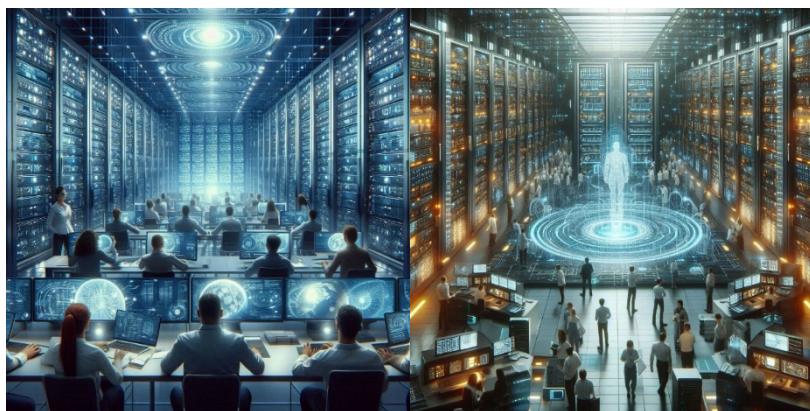
***Н О Т А Т К И* спеціаліста
з ***HR*** - управління**

Тема 5. Big Data як інструмент персонал-технологій

5.1. Використання Big Data для прогнозування та аналізу кадрових процесів

5.2. Роль аналітики даних у прийнятті рішень з кадрової політики

5.3. Етичні аспекти збору й обробки даних у HR



Згенеровано в Microsoft Designed

5.1. Використання Big Data для прогнозування й аналізу кадрових процесів

Big Data, або великі дані, є однією з найбільш потужних технологій сучасності, яка трансформує різні галузі, охоплюючи управління персоналом (HR). Використання великих даних у HR дозволяє не тільки аналізувати минулі події, але й прогнозувати майбутні, що робить процес управління персоналом більш ефективним і стратегічно важливим.

Big Data – це величезні обсяги даних, які надходять з різних джерел і характеризуються високою швидкістю, варіативністю, обсягом. Ці дані можуть бути структурованими (наприклад, дані з баз даних), напівструктурованими (наприклад, XML-файли) та неструктурованими (наприклад, тексти, відео, зображення).

Тож які Big Data використовується в HR? Big Data в HR перетворює управління персоналом на більш ефективний і стратегічний процес:

1. Аналіз даних про працівників – сьогодні компанії збирають дані з різних джерел, таких як резюме, профілі в соціальних мережах, результати оцінювань і навіть поведінка в корпоративних системах. Ці дані потім аналізуються за допомогою алгоритмів машинного навчання, які виявляють тенденції та патерни. Це допомагає зрозуміти, як працівники працюють, що їх мотивує і як вони можуть бути задоволені своєю роботою.

2. Прогнозування кадрових потреб – використання прогнозних моделей дозволяє передбачити, скільки нових працівників знадобиться, залежно від бізнес-можливостей і сезонних коливань. Це дозволяє оптимізувати процес набору, знижуючи витрати та скорочуючи час на пошук ідеальних кандидатів.

3. Підвищення продуктивності – дані про продуктивність працівників використовуються для створення індивідуальних планів розвитку, що допомагають покращити навички і продуктивність. Аналіз даних також дозволяє виявити "зірок" компанії – найефективніших працівників, для яких розробляються стратегії розвитку і утримання.

4. Підвищення задоволеності працівників – технології обробки природної мови (НЛП) допомагають аналізувати відгуки і коментарі працівників, щоб зрозуміти їхні потреби та проблеми. Це дозволяє створювати ефективні

системи зворотного зв'язку, які підвищують задоволеність і залученість працівників.

5. Зниження ризиків – аналіз даних дозволяє прогнозувати потенційні проблеми, такі як високий рівень плинності кадрів або низька продуктивність. Це допомагає вчасно вживати заходи для розв'язання цих проблем і забезпечує дотримання нормативних вимог і безпеку даних.

Завдяки Big Data HR стає більш проактивним і стратегічним, допомагаючи компаніям ефективніше управляти своїм персоналом і досягати вищих результатів.

Приклад використання Big Data в HR

Компанія VALVE впровадила систему Big Data для аналізу продуктивності працівників. Використовуючи дані з внутрішніх систем, соціальних мереж і результатів оцінювання, компанія змогла визначити фактори, які найбільше впливають на продуктивність. На основі цих даних розроблені індивідуальні програми навчання та розвитку, що призвело до підвищення загальної продуктивності на 15%.

Big Data відкриває нові можливості для управління персоналом, дозволяючи не тільки аналізувати минулі події, але й прогнозувати майбутні. Використання великих даних допомагає приймати більш обґрунтовані рішення, підвищувати ефективність та задоволеність працівників, а також знижувати ризики. У сучасному світі, де дані стають новою валютою, Big Data є невід'ємною частиною інноваційних HR-практик.

5.2 Роль аналітики даних у прийнятті рішень з кадрової політики

Аналітика даних відіграє ключову роль у сучасному управлінні персоналом, дозволяючи керівникам приймати обґрунтовані рішення на основі конкретних даних. Використання аналітики даних допомагає не лише аналізувати минулі події, але й прогнозувати майбутні, що забезпечує ефективне планування та управління кадровими ресурсами.

Аналітика даних передбачає процес збору, обробки й аналізу великих обсягів інформації для виявлення закономірностей, трендів та інсайтів, які можуть бути використані для прийняття рішень. У контексті HR це означає використання даних про працівників, їхню продуктивність, задоволеність роботою та інші аспекти для оптимізації кадрової політики.

Аналітика даних у HR допомагає зробити управління персоналом більш точним і ефективним. Ось як вона працює:

1. Аналіз ефективності працівників – збір даних про продуктивність допомагає оцінити досягнення працівників, виявити "зірок" і тих, хто потребує додаткового навчання або підтримки. Регулярний моніторинг продуктивності дозволяє керівникам відстежувати прогрес і швидко реагувати на будь-які зміни.

2. Прогнозування плинності кадрів – аналітика допомагає вивчити причини звільнень і виявити фактори, що впливають на плинність кадрів. Створення прогнозних моделей на основі історичних даних дозволяє передбачити ймовірність звільнень і розробити стратегії для утримання талановитих працівників.

3. Оптимізація процесу найму – використання даних для оцінки кандидатів під час найму дозволяє знаходити

найбільш підходящих працівників. Аналіз резюме, тестів, даних з соціальних мереж та інших джерел допомагає скоротити час на пошук і відбір кандидатів, підвищуючи точність вибору.

4. Покращення навчання та розвитку – дані про потреби і результати навчання працівників допомагають створювати індивідуальні програми розвитку, які відповідають потребам кожного співробітника. Моніторинг результатів навчання дозволяє оцінити ефективність програм і вносити необхідні корективи.

5. Підвищення задоволеності працівників – аналітика настроїв на основі опитувань, відгуків і коментарів допомагає виявити проблемні зони і працювати над їх покращенням. Регулярний збір і аналіз зворотного зв'язку створює сприятливу робочу атмосферу, підвищує залученість працівників.

Завдяки аналітиці даних HR стає більш проактивним і стратегічним, що дозволяє компаніям ефективніше управляти своїм персоналом і досягати вищих результатів.

Приклад використання аналітики даних в HR

Компанія ABC упровадила систему аналітики даних для оптимізації процесу найму. Використовуючи історичні дані про успішних працівників, вона створила модель ідеального кандидата. Ця модель дозволила скоротити час на відбір кандидатів на 25% та підвищити якість найму, що призвело до зниження плинності кадрів на 15%.

Аналітика даних надає HR-фахівцям потужні інструменти для прийняття обґрунтованих рішень, що базуються на конкретних фактах і даних. Використання аналітики дозволяє оптимізувати процеси управління персоналом, підвищувати продуктивність, задоволеність працівників і знижувати ризики. У сучасному світі, де дані відіграють важливу роль, аналітика стає невід'ємною частиною ефективної кадрової політики.

5.3 Етичні аспекти збору і обробки даних у HR

У сучасному світі дані є надзвичайно цінним ресурсом, особливо у сфері управління персоналом (HR). Використання даних про працівників може значно підвищити ефективність кадрових процесів, але одночасно це ставить перед HR-фахівцями серйозні етичні виклики. Забезпечення конфіденційності, безпеки й етичного використання даних є критично важливими для довіри працівників і успішного функціонування компанії.

Основні етичні аспекти управління даними в HR важливі для забезпечення довіри та справедливості. Вони реалізуються через такі елементи:

1. Конфіденційність даних – важливо забезпечити, щоб особиста інформація працівників залишалася захищеною від сторонніх осіб. Наприклад, компанія ABC упровадила політику конфіденційності, яка передбачає шифрування персональних даних і обмеження доступу до них лише для авторизованих працівників.

2. Згода на збір даних – працівники повинні знати, які дані збираються, для яких цілей і як вони використовуватимуться. Збір даних має проводитися тільки за згодою працівників. Компанія VALVE, наприклад, провела зустрічі з працівниками перед упровадженням системи моніторингу продуктивності, пояснила мету збору даних і отримала їхню письмову згоду.

3. Прозорість – працівники повинні мати доступ до інформації про те, які їхні дані зберігаються і як вони використовуються. Це допомагає створити довіру між працівниками та роботодавцем. Компанія DEF, наприклад, розробила внутрішній портал, де працівники можуть переглядати свої дані та подавати запити на їх виправлення або вилучення.

4. Безпека даних – захист даних від несанкціонованого доступу, втрати або пошкодження є критично важливим аспектом етичного використання даних. Компанія GHI впровадила багаторівневу систему безпеки, яка впередбачає шифрування даних, регулярні аудити безпеки та навчання працівників щодо безпеки даних.

5. Використання даних за призначенням – дані повинні використовуватися лише для цілей, для яких вони були зібрані. Використання даних з іншою метою без згоди працівників неетичне. Компанія JKL, наприклад, використовує дані про продуктивність працівників суто для розробки програм навчання та підвищення кваліфікації, а не для дисциплінарних заходів.

6. Уникнення дискримінації – збір і аналіз даних не повинні призводити до дискримінації за віком, статтю, расою, релігією або іншими ознаками. Компанія MNO впровадила алгоритми, що виключають дискримінаційні фактори при відборі кандидатів на вакансії, забезпечуючи рівні можливості для всіх.

Ці етичні аспекти допомагають забезпечити справедливе і відповідальне використання даних у HR.

1. Моніторинг працівників – компанія розглядає впровадження системи, яка відстежує активність працівників на комп'ютерах для підвищення продуктивності. Як знайти баланс між потребою в моніторингу і правом працівників на приватність?

2. Використання біометричних даних – компанія планує ввести систему доступу до офісу за допомогою відбитків пальців. Чи є використання біометричних даних необхідним і як забезпечити їхню безпеку?

3. Аналіз соціальних мереж – компанія розглядає можливість аналізу профілів працівників у соціальних мережах для оцінки їхньої культурної відповідності. Які

етичні ризики можуть виникнути при зборі та використанні таких даних?

4. Інформація про здоров'я працівників – компанія збирає дані про здоров'я працівників для оптимізації робочих умов. Як забезпечити конфіденційність цієї інформації, і уникнувши її використання в дискримінаційних цілях?

5. Автоматизоване прийняття рішень – компанія використовує алгоритми для автоматизованого відбору кандидатів на вакансії. Які ризики можуть виникнути через можливу упередженість алгоритмів, і як забезпечити справедливий процес відбору?

Ці дилеми демонструють складність і важливість етичних міркувань при управлінні даними в HR.

Етичні аспекти збору і обробки даних у HR надзвичайно важливі для створення довірливих і справедливих відносин між працівниками та роботодавцем. Забезпечення конфіденційності, прозорості, безпеки даних і уникнення дискримінації – ключові принципи, які мають дотримуватися при роботі з даними. У сучасному світі, де дані відіграють важливу роль, етичне використання інформації є не тільки правовою вимогою, але й моральним обов'язком компаній.

Таблиця 5.1
Практичне використання Big Data й аналітики
даних у HR

Аспект	Практичне використання	Переваги	Приклад
Конфіденційність даних	Шифрування даних, обмеження доступу до даних	Захист особистої інформації працівників	Компанія ABC впровадила політику конфіденційності, яка включає шифрування даних і доступ лише для авторизованих осіб.

Аспект	Практичне використання	Переваги	Приклад
Згода на збір даних	Інформування та отримання згоди працівників	Прозорість, довіра працівників	Компанія VALVE отримала письмову згоду працівників на збір даних перед упровадженням системи моніторингу продуктивності.
Прозорість	Внутрішні портали для перегляду даних	Створення довіри, доступ до інформації	Компанія DEF створила портал, де працівники можуть переглядати свої дані та подавати запити на їх виправлення або вилучення.
Безпека даних	Багаторівневі системи безпеки, навчання працівників	Захист від несанкціонованого доступу	Компанія GHI впровадила багаторівневу систему безпеки, яка включає шифрування та регулярні аудити.
Використання даних за призначенням	Використання даних винятково для заявлених цілей	Дотримання етичних норм	Компанія JKL використовує дані про продуктивність лише для навчання та розвитку, а не для дисциплінарних заходів.
Уникнення дискримінації	Виключення дискримінаційних факторів	Забезпечення рівних можливостей	Компанія MNO впровадила алгоритми, які виключають дискримінацію при відборі кандидатів.
Моніторинг працівників	Баланс між моніторингом і приватністю	Підвищення продуктивності,	Компанія PQR впровадила систему моніторингу з

Аспект	Практичне використання	Переваги	Приклад
		захист приватності	обмеженням доступу до особистої інформації працівників.
Використання біометричних даних	Захист біометричних даних, обмеження доступу	Підвищення безпеки, захист конфіденційності	Компанія STU використовує біометричні дані для доступу до офісу, забезпечуючи їх шифрування та захист від несанкціонованого доступу.
Прогнозування плинності кадрів	Прогнозні моделі для виявлення ризиків звільнення	Зменшення плинності кадрів, утримання талантів	Компанія VWX створила модель прогнозування звільнень і вживає проактивні заходи для утримання працівників.
Оптимізація процесу найму	Аналіз даних кандидатів, скорочення часу на відбір	Підвищення точності найму, зниження витрат	Компанія YZA використовує аналітику даних для аналізу резюме та результатів тестів кандидатів, що скорочує час на відбір на 25%.

Сформовано на основі джерел

Ця таблиця ілюструє різні аспекти використання Big Data й аналітики даних у HR – від конфіденційності до оптимізації процесу найму. Практичне впровадження цих технологій допомагає підвищити ефективність кадрових процесів, забезпечити етичність використання даних, створити сприятливу робочу атмосферу.

Зитання для самоконтролю

1. Що таке Big Data і як його застосування може вплинути на кадрові процеси?
2. Які основні джерела Big Data використовуються в HR для прогнозування тенденцій?
3. Як Big Data може допомогти в передбаченні потреб у наймі та утриманні персоналу?
4. Які методи аналізу даних використовуються для виявлення патернів у кадрових процесах?
5. Як можна використовувати Big Data для оцінки ефективності навчання та розвитку працівників?
6. Які основні переваги використання Big Data для оптимізації процесу підбору кадрів?
7. Як інтеграція Big Data з HR-системами може поліпшити процеси управління персоналом?
8. Які ризики пов'язані з використанням Big Data у HR-аналітиці?
9. Як Big Data може допомогти у прогнозуванні ризику плинності кадрів?
10. Які інструменти і платформи найбільш ефективні для роботи з Big Data у HR?
11. Як аналітика даних може вплинути на стратегічне планування кадрової політики?
12. Які ключові метрики використовуються для оцінки ефективності кадрової політики?
13. Як аналітика даних може допомогти у визначенні потреб у кадрових ресурсах?
14. Які ролі відіграють аналітики даних у прийнятті рішень щодо підвищення кваліфікації працівників?
15. Як дані можуть бути використані для розробки програм мотивації та винагороди?
16. Які методи аналітики даних дозволяють краще розуміти задоволеність працівників?

17. Як аналітика даних може допомогти у формуванні корпоративної культури?
18. Які інструменти використовуються для моніторингу і аналізу ефективності кадрових політик?
19. Як аналітика даних може допомогти в адаптації HR-політик до змін у ринку праці?
20. Які основні помилки можуть виникнути при використанні даних для прийняття кадрових рішень?
21. Які етичні проблеми можуть виникнути при зборі даних про працівників?
22. Як забезпечити конфіденційність і захист особистих даних працівників?
23. Які правила і норми існують для використання даних працівників у HR-практиках?
24. Як уникнути упередженості при аналізі даних у кадрових процесах?
25. Які обов'язки має HR-служба у разі виявлення неправомірного використання даних?
26. Як забезпечити прозорість збору і обробки даних у HR?
27. Які етичні принципи належить враховувати при застосуванні алгоритмів і штучного інтелекту в HR?
28. Як визначити баланс між використанням даних і правами працівників на приватність?
29. Які приклади неетичних практик у зборі даних у HR можна навести і як їх уникнути?
30. Як етичні аспекти впливають на довіру працівників до HR-практик?

Практичні кейси

1. Кейс. Компанія "TechInnovate" помітила, що у них високий рівень плинності кадрів серед IT-фахівців.

○ Завдання. Використайте Big Data для аналізу причин текучості та розробіть рекомендації щодо зниження рівня текучості.

○ Порекомендуйте. Інструменти для збору і аналізу даних, такі як HR-аналітичні платформи, та методи прогнозування текучості.

2. Кейс. "RetailGiant" планує розширення своїх магазинів і хоче оптимізувати процес найму для нових локацій.

○ Завдання. Застосуйте Big Data для прогнозування потреби в нових співробітниках і визначте оптимальні критерії відбору.

○ Порекомендуйте. Платформи для прогнозування потреб у наймі та техніки збору даних про ринок праці.

3. Кейс. "HealthCarePlus" впроваджує нову програму навчання для медичного персоналу.

○ Завдання. Використайте дані для оцінки ефективності попередніх програм навчання і розробіть рекомендації для нової програми.

○ Порекомендуйте. Методи аналізу ефективності навчання, такі як зворотний зв'язок і оцінка продуктивності.

4. Кейс. "EduTech" стикається з проблемою високого рівня стресу серед своїх працівників.

○ Завдання. Застосуйте Big Data для виявлення факторів, що сприяють стресу, і розробіть стратегії для їх усунення.

○ Порекомендуйте. Аналітичні та інструменти для моніторингу рівня стресу і методи збору даних про робоче середовище.

5. Кейс. "ManufactureCorp" планує модернізацію свого виробництва і хоче впровадити нові технології.

- Завдання. Використайте Big Data для прогнозування впливу нових технологій на продуктивність працівників і визначте потрібні зміни в навчанні.

- Порекомендуйте. Інструменти для прогнозування впливу технологічних змін на продуктивність.

6. Кейс. "FinancePro" хоче оптимізувати свою кадрову політику для покращення утримання працівників.

- Завдання. Використайте аналітику даних для оцінки ефективності поточних політик і запропонуйте зміни.

- Порекомендуйте. Методи аналітики для оцінки задоволеності працівників та утримання кадрів.

7. Кейс. "StartupSuccess" планує ввести нову систему бонусів для працівників.

- Завдання. Проаналізуйте дані, щоб визначити, які типи бонусів найбільше мотивують працівників, і розробіть рекомендації для нової системи.

- Порекомендуйте. Інструменти для аналізу ефективності мотиваційних програм і збору зворотного зв'язку.

8. Кейс. "GlobalConsult" стикається з проблемою неефективного навчання нових працівників.

- Завдання. Застосуйте аналітику даних для визначення причин неефективності навчання та запропонуйте поліпшення.

- Порекомендуйте. Інструменти для аналізу навчальних програм і метрики для оцінки їх ефективності.

9. Кейс. "CreativeAgency" хоче впровадити нові стратегії для підвищення продуктивності працівників.

- Завдання. Проаналізуйте дані для визначення найбільш ефективних стратегій управління продуктивністю.

- Порекомендуйте. Методи аналізу продуктивності та інструменти для збору даних про ефективність роботи.

10. Кейс. "TechStart" розробляє нову кадрову політику для покращення корпоративної культури.

- Завдання. Використайте аналітику даних для оцінки поточної корпоративної культури і розробіть рекомендації для її покращення.

- Порекомендуйте. Інструменти для вимірювання корпоративної культури і задоволеності працівників.

11. Кейс. "LegalFirm" впроваджує нову систему для моніторингу продуктивності працівників.

- Завдання. Оцініть етичні аспекти упровадження цієї системи і запропонуйте способи забезпечення конфіденційності.

- Порекомендуйте. Політики конфіденційності та принципи етичного моніторингу.

12. Кейс. "RetailChain" використовує алгоритми для визначення потенційних лідерів серед працівників.

- Завдання. Проаналізуйте можливі упередження, які можуть виникнути при використанні таких алгоритмів, і запропонуйте рішення для їх усунення.

- Порекомендуйте. Методи перевірки упереджень у алгоритмах та принципи справедливого аналізу даних.

13. Кейс. "HealthOrg" збирає дані про здоров'я працівників для покращення робочих умов.

- Завдання. Визначте етичні питання, що виникають при зборі таких даних, і розробіть рекомендації для їх правильного використання.

- Порекомендуйте. Політики збору і обробки даних про здоров'я та принципи забезпечення приватності.

14. Кейс. "TechCo" використовує дані про поведінку працівників для персоналізації навчальних програм.

- Завдання. Оцініть етичні ризики використання таких даних і розробіть заходи для їх мінімізації.

- Порекомендуйте. Принципи прозорості та згоди при зборі даних для навчальних програм.

15. Кейс. "EduCorp" стикається з проблемою неправильного використання даних працівників у HR-системах.

- Завдання. Розробіть план дій для корекції неправомірного використання даних і забезпечення етичності практик.

- Порекомендуйте. Політики моніторингу і перевірки правильності використання даних у HR.

Проектне завдання

Аналіз трендів у використанні штучного інтелекту у HR через Google-пошук

Мета завдання – розвинути навички використання пошукових систем для збору даних і аналізу трендів в галузі штучного інтелекту (ШІ) у сфері управління персоналом (HR).

Інструкції.

1. Пошук інформації.
 - Використовуйте Google-пошукову систему, щоб знайти статті, новини, блоги, дослідження та інші джерела інформації про використання ШІ в HR.
 - Знайдіть три актуальні тренди у застосуванні ШІ у HR, які викликали найбільше обговорень у останні 6 місяців.
2. Аналіз трендів.
 - Для кожного знайденого тренда.
 - Оцініть джерела інформації, використані для виявлення тренду.
 - Проаналізуйте, як цей тренд впливає на кадрові процеси (наприклад, автоматизація найму, аналіз продуктивності, прогнозування потреб у персоналі).
 - Визначте, які переваги і недоліки асоціюються з цим трендом.
 - Оцінка та прогнозування.
3. Оцінка та прогнозування.
 - Оцініть, як ці тренди можуть вплинути на майбутнє HR.
 - Складіть прогноз щодо того, які нові технології або підходи можуть з'явитися в HR завдяки ШІ.
4. Презентація результатів.
 - Підготуйте коротку презентацію (5-7 хвилин) з результатами вашого дослідження.

- Включіть у презентацію. короткий опис кожного тренду, його вплив на HR, можливі переваги та недоліки, а також ваш прогноз на майбутнє.

5. Дискусія.

- У класі або в онлайн-форматі проведіть обговорення ваших знахідок з іншими студентами.

- Порівняйте свої висновки з висновками інших груп, обговоріть різні перспективи та можливі сценарії розвитку.

Рекомендації.

- Для збору інформації використовуйте розширені можливості Google, такі як Google Scholar для наукових статей або Google Trends для аналізу популярності запитів.

- Розгляньте використання Google Alerts для відстеження новин і трендів у режимі реального часу.

Це завдання допоможе вам не лише отримати практичний досвід у використанні та інструментів пошукової системи, але й розвине навички аналізу і критичного мислення щодо новітніх технологій у HR.

Тема 6. Performance Management як технологія підвищення результативності діяльності персоналу

6.1. Основні концепції та принципи Performance Management

6.2. Технології та інструменти для оцінки та управління результативністю

6.3. Підходи до упровадження Performance Management в організаційну культуру



Згенеровано в Microsoft Designed

6.1. Основні концепції та принципи Performance Management

Performance Management (управління продуктивністю) – це систематичний процес, спрямований на підвищення ефективності організації, команд і окремих працівників через управління й оцінку їхньої продуктивності.

Основні концепції Performance Management

1. Цілеспрямованість (Goal Setting) – встановлюйте чіткі та досяжні цілі для працівників і команд. Це допомагає зрозуміти, чого саме потрібно досягти і як вимірювати успіх. Пам'ятайте про принцип SMART – цілі повинні бути конкретними, вимірювальними, досяжними, актуальними і з визначеними термінами.

2. Оцінка продуктивності (Performance Appraisal) – регулярно перевіряйте, як працівники справляються з поставленими цілями. Це може бути як формальне оцінювання (наприклад, щорічні перегляди), так і неформальне (наприклад, регулярні зустрічі з керівником). Залчайте самооцінювання, оцінки від керівників і зворотний зв'язок від колег.

3. Зворотний зв'язок (Feedback) – надавайте конструктивний зворотний зв'язок про продуктивність працівників. Це може бути як позитивна, так і негативна інформація, яка допоможе підвищити результати. Важливо, щоб зворотний зв'язок був своєчасним, чітким і конкретним.

4. Розвиток і навчання (Development and Training) – виявляйте потреби в навчанні та розвитку на основі оцінки продуктивності. Це охоплює як підвищення професійних навичок, так і розвиток особистих якостей. Розробляйте плани розвитку, щоб допомогти працівникам покращити їхні навички та знання.

5. Управління результатами (Results Management) – вимірюйте, наскільки працівники досягають своїх цілей і результатів. Використовуйте різні показники та метрики для аналізу продуктивності. Систематично моніторте та оцінюйте результати, щоб забезпечити досягнення встановлених цілей.

6. Мотивація та винагороди (Motivation and Rewards) – заохочуйте працівників досягати високих результатів через різні форми винагороди, такі як премії, підвищення зарплати

або кар'єрне зростання. Важливо, щоб винагороди були справедливими і відповідали досягнутим результатам.

Ці концепції допоможуть вам краще організувати управління продуктивністю та підвищити ефективність роботи в команді.

Принципи Performance Management

1. Прозорість – усі процеси і критерії оцінки мають бути чітко зрозумілі та доступні працівникам. Це дозволяє уникнути непорозумінь і забезпечує довіру до системи. У деяких компаніях використовують внутрішні платформи для публікації оцінок і цілей, що сприяє здоровій конкуренції та заохочує працівників до самовдосконалення.

2. Регулярність – оцінювання продуктивності має проводитися не лише під час формальних оглядів, але й на регулярній основі. Це дозволяє своєчасно виявляти проблеми та коригувати поведінку. Модерні компанії впроваджують "щотижневі спринти" для короткого обговорення досягнень і труднощів, що допомагає уникнути накопичення проблем.

3. Справедливість – процес оцінки й управління продуктивністю повинен бути об'єктивним і неупередженим. Важливо уникати будь-якої дискримінації та упередженості. Деякі організації використовують алгоритми для автоматизованої оцінки продуктивності, щоб мінімізувати людські упередження і підвищити об'єктивність оцінки.

4. Залучення працівників – працівники мають бути активними учасниками процесу управління продуктивністю, включаючи встановлення цілей, самооцінювання й обговорення результатів. Компанії з високим рівнем залучення часто організовують "ревію-сесії", де працівники самостійно презентують свої досягнення й отримують зворотний зв'язок від колег.

5. Зорієнтованість на результат – процес має бути спрямований на досягнення конкретних результатів, які підтримують загальні цілі організації. Ефективні компанії

часто використовують методології, такі як OKR (Objectives and Key Results), щоб чітко визначити і відстежувати досягнення ключових результатів.

б. Неперервний процес – управління продуктивністю – це не разове завдання, а безперервний процес, який передбачає постійне оцінювання та вдосконалення. Деякі організації впроваджують "персональні ретроспективи", де працівники щомісяця або щоквартально переглядають свої досягнення і планують удосконалення.

Ці принципи з додатковими елементами допоможуть краще зрозуміти, як ефективно управляти продуктивністю та підтримувати мотивацію у вашій організації.

Дані концепції та принципи допомагають організаціям ефективно управляти продуктивністю працівників, підвищуючи загальну ефективність і досягнення бізнес-цілей.

Для ефективного управління результативністю (Performance Management) використовуються різноманітні технології та інструменти. Вони допомагають автоматизувати процеси, зібрати і проаналізувати дані, а також полегшити взаємодію між працівниками та керівниками.

Розглянемо технології та інструменти для управління продуктивністю.

1. Системи управління продуктивністю

Це програми, які допомагають керувати всіма аспектами продуктивності працівників. Вони дозволяють установлювати цілі, оцінювати досягнення, надавати зворотний зв'язок і планувати розвиток.

Приклади: SAP SuccessFactors, Oracle HCM Cloud, Workday.
Функції: Установлення цілей, управління оцінками, зворотний зв'язок, історія оцінок.

2. Системи управління талантами

Інструменти для керування талантами в організації: підбір кадрів, розвиток і планування кар'єри. Приклади: LinkedIn Talent Solutions, Cornerstone OnDemand, iCIMS. Функції: Рекрутинг, кар'єрний розвиток, навчання, планування наступництва.

3. Платформи для збору і аналізу зворотного зв'язку
Інструменти для збору й аналізу зворотного зв'язку від колег, підлеглих і керівників. Приклади: SurveyMonkey, Officevibe, 15Five. Функції: Опитування, анонімний зворотний зв'язок, аналітика задоволеності працівників.

4. Інструменти для встановлення цілей та управління результатами. Інструменти, що допомагають установлювати, відстежувати та досягати цілі. Приклади: OKR software – Perdoo, Weekdone, Gtmhub. Функції: Установлення цілей, моніторинг результатів, звітність.

5. Платформи для управління навчанням
Системи для організації навчальних програм і курсів для працівників. Приклади: Moodle, Blackboard, TalentLMS. Функції: Розміщення навчальних матеріалів, відстеження прогресу, оцінка результатів.

6. Аналізатори продуктивності
Інструменти для аналізу даних про продуктивність працівників і організації загалом. Приклади: Tableau, Power BI, Google Data Studio. Функції: Візуалізація даних, створення звітів, аналітика показників.

7. Інструменти для управління проектами
Інструменти для планування та відстеження виконання Проектів, які також можуть допомогти в управлінні результативністю працівників. Приклади: Asana, Trello, Jira. Функції: Встановлення завдань, моніторинг прогресу, управління ресурсами.

8. Платформи для оцінок 360 градусів

Інструменти для отримання зворотного зв'язку про продуктивність працівників з різних джерел: колег, підлеглих і керівників. Приклади: Culture Amp, Qualtrics, Trakstar. Функції: Збір всебічного зворотного зв'язку, аналітика результатів.

Практичні поради:

- Вибір інструментів: Обираючи інструменти, враховуйте потреби вашої організації, бюджет і можливість інтеграції з іншими системами.
- Навчання: Проводьте навчання для працівників і керівників, щоб максимально ефективно використовувати нові ідеї, технології та інструменти.
- Регулярний моніторинг: Періодично перевіряйте ефективність інструментів і коригуйте їх використання за потреби.

Ці технології та інструменти допомагають організаціям ефективно управляти продуктивністю працівників, автоматизуючи процеси, надаючи точні дані для прийняття обґрунтованих рішень.

6.2. Технології та інструменти для оцінки й управління результативністю

Сучасні технології трансформують підходи до оцінки й управління результативністю працівників, надаючи компаніям нові ідеї та інструменти для оптимізації цього процесу. Інноваційні системи управління результативністю дозволяють автоматизувати збори даних, аналізувати продуктивність у реальному часі та отримувати детальну аналітику для прийняття обґрунтованих рішень. Вони містять такі технології та інструменти, як системи управління результативністю (Performance Management Systems, PMS), які забезпечують інтеграцію цілей, оцінювання результатів і зворотного зв'язку в єдину платформу. Завдяки таким

системам компанії можуть ефективніше відстежувати прогрес працівників, визначати їх сильні та слабкі сторони та вчасно коригувати стратегії управління.

Розглянемо корисні практичні та інструменти для оцінки й управління результативністю персоналу:

1. Платформи для автоматизованого управління продуктивністю

Сучасні платформи для автоматизованого управління продуктивністю, такі як Lattice, 15Five, та Culture Amp, забезпечують інтегровані рішення для моніторингу і підвищення результативності працівників. Ці платформи дозволяють автоматично встановлювати та відстежувати цілі, проводити регулярні оцінки продуктивності та збирати зворотний зв'язок в реальному часі. Вони включають функції для налаштування персоналізованих звітів і аналітики, що допомагає зрозуміти, як працівники досягають своїх цілей, і які аспекти їхньої роботи потребують покращення. Інтерфейси таких платформ часто є дуже дружніми та інтуїтивно зрозумілими, що полегшує упровадження та використання системи в компанії.

2. Інструменти для оцінки навичок та компетенцій

Для точного визначення навичок і компетенцій працівників можна використовувати спеціалізовані та інструменти, такі як Codility або HackerRank для технічних навичок, а також Skillsoft або LinkedIn Learning для загальних компетенцій. Ці платформи пропонують тести і курси, які допомагають оцінити рівень знань і навичок у різних сферах. Вони дозволяють працівникам проходити сертифікаційні курси, отримувати нові знання і покращувати свої навички відповідно до вимог ринку праці. Такі інструменти забезпечують можливість оперативно і точно оцінити та підтвердити компетенції працівників, що є важливим для їхнього професійного розвитку і планування кар'єри.

3. Аналіз соціальних мереж для моніторингу продуктивності

Сучасні інструменти, як-от Trello та Asana, використовують соціальні мережі для моніторингу Проєктів та комунікації в командах. Вони дозволяють створювати завдання, слідкувати за їх виконанням і забезпечують централізовану платформу для обговорення та координації діяльності. Інтеграція з іншими бізнес-інструментами та можливість налаштування повідомлень та сповіщень допомагає підтримувати продуктивність й забезпечує прозорість у виконанні завдань. Ці платформи також мають функції для створення звітів і аналітики, що дозволяє краще розуміти, як ефективно розподіляються ресурси та виконуються Проєкти.

4. Аналіз продуктивності за допомогою штучного інтелекту

Інструменти, що використовують штучний інтелект для аналізу продуктивності, такі як Workday або SAP SuccessFactors, дають глибокий аналіз на основі даних про працівників. Вони застосовують алгоритми машинного навчання для виявлення патернів у даних про продуктивність, прогнозування можливих ризиків і рекомендацій для підвищення ефективності. Завдяки ШІ ці системи можуть автоматично виявляти можливості для розвитку і тренінгів, а також надавати рекомендації для покращення робочих процесів на основі аналізу великих обсягів даних.

Ці сучасні технології та інструменти забезпечують ефективний підхід до оцінки й управління результативністю, що дозволяє компаніям підвищити продуктивність своїх працівників і забезпечити їхній професійний розвиток на найвищому рівні.

Таблиця 6.1**Інструменти для управління продуктивністю (Performance Management) та їх практичне застосування**

Інструмент	Опис	Практичне застосування
Системи управління продуктивністю (Performance Management Systems)	Комплексні платформи для управління продуктивністю працівників.	Установлення цілей, проведення оцінок продуктивності, управління зворотним зв'язком, планування розвитку.
Системи управління талантами (Talent Management Systems)	Інструменти для управління рекрутингом, розвитком і кар'єрним ростом.	Підбір кадрів, розвиток навичок, управління кар'єрним зростанням, планування наступництва.
Платформи для збору й аналізу зворотного зв'язку (Feedback Platforms)	Інструменти для збору й аналізу зворотного зв'язку від колег і керівників.	Проведення опитувань, збирання анонімного зворотного зв'язку, аналіз задоволеності працівників.
Інструменти для встановлення цілей та управління результатами (Goal Setting and Results Management Tools)	Платформи для встановлення, відстеження і досягнення цілей.	Встановлення цілей (OKR), моніторинг досягнень, звітність про результати.
Платформи для управління навчанням (Learning Management Systems, LMS)	Системи для організації й управління навчальними програмами.	Розміщення курсів, відстеження прогресу навчання, оцінка результатів.
Аналізатор продуктивності (Performance Analytics Tools)	Інструменти для аналізу даних про продуктивність.	Візуалізація даних, створення звітів, аналітика показників продуктивності.
Інструменти для управління Проєктами (Project Management Tools)	Платформи для планування і відстеження виконання Проєктів.	Управління завданнями, моніторинг прогресу, управління ресурсами Проєкту.

Інструмент	Опис	Практичне застосування
Платформи для проведення оцінок 360 градусів (360-Degree Feedback Tools)	Інструменти для збору всебічного зворотного зв'язку про продуктивність.	Збір зворотного зв'язку від різних джерел (колеги, підлеглі, керівники), аналіз результатів.

Сформовано на основі джерел.

6.3. Підходи до упровадження Performance Management в організаційну культуру

Упровадження системи управління продуктивністю (Performance Management) в організаційну культуру є критично важливим для забезпечення її ефективності та довгострокового успіху. Щоб інтегрувати нові системи в культуру компанії, потрібно підійти до цього питання системно і детально. Основними напрямками упровадження повинні бути такі.

1. Створення основи для змін

На самому початку важливо зрозуміти, де ваша організація знаходиться тепер. Проведіть детальний аналіз поточної культури та процесів управління продуктивністю. Що вже працює добре, а де є проблеми? Це допоможе визначити, які саме зміни потрібно впровадити.

Наступний крок – установлення чітких цілей. Що ви хочете досягти упровадженням нової системи? Можливо, ваша мета – підвищити ефективність команди, покращити комунікацію або розвинути лідерські навички. Чітко сформульовані цілі допоможуть спрямувати зусилля і ресурси в правильне русло.

2. Залучення керівництва

Для успішного упровадження системи потрібно, щоб керівництво було на боці змін. Вищі керівники мають не лише підтримувати нові технології та ініціативи, але й активно брати участь у процесі. Їхня участь стане важливим сигналом для всіх працівників про серйозність змін.

Лідери організації повинні показувати приклад. Якщо керівники демонструють нову модель поведінки, це надихає і мотивує решту команди. Їхній приклад допомагає переконати працівників у важливості нововведень і створює позитивне середовище для змін.

3. Комунікація та навчання

Процес змін не може бути успішним без ефективної комунікації. Розкажіть працівникам, що змінюється і як це допоможе досягти як особистих, так і організаційних цілей. Люди повинні розуміти, як нові системи вплинуть на їхню роботу і на що саме спрямовані ці зміни.

Окрім того, організуйте навчання та тренінги для працівників і керівників. Це допоможе їм не тільки адаптуватися до нових процесів, але й освоїти нові технології та інструменти. Якісне навчання забезпечить ефективне використання нових систем і зменшить стрес від змін.

4. Інтеграція з існуючими процесами

Щоб нові системи стали частиною організаційної культури, їх потрібно інтегрувати в повсякденні процеси. Регулярні оцінки продуктивності, обговорення цілей і зворотного зв'язку повинні стати нормою. Не забувайте про гнучкість – будьте готові адаптувати процеси на основі зворотного зв'язку і реальних потреб компанії.

5. Моніторинг і вдосконалення

Не менш важливо стежити за тим, як нові системи працюють на практиці. Регулярно перевіряйте прогрес і оцінюйте ефективність упроваджених змін. Використовуйте дані для коригування підходів, щоб максимізувати результати.

Збір зворотного зв'язку від працівників і керівників допоможе зрозуміти, що працює добре, а що потребує поліпшення. Це постійний процес удосконалення, який допоможе підтримувати ефективність системи на високому рівні.

6. Створення підтримуючого середовища

Щоб нововведення були успішними, важливо створити середовище, яке підтримує їх реалізацію. Упровадьте системи нагородження і визнання досягнень – це мотивує працівників і підвищує їхню залученість.

Розвивайте культуру зворотного зв'язку, де конструктивна комунікація є частиною щоденної роботи. Це допоможе підтримувати позитивний клімат у команді та сприяти ефективному вирішенню проблем.

7. Оцінка успіху і результатів

Регулярно оцінюйте вплив нових систем на досягнення цілей і продуктивність працівників. Аналізуйте результати і вдосконалюйте процеси управління продуктивністю відповідно до отриманих даних і змін у бізнес-середовищі.

Цей підхід дозволить не тільки впровадити нові системи, але й ефективно інтегрувати їх у культуру компанії, забезпечуючи успішні результати та тривалу позитивну динаміку.

Указаня підходи допоможуть успішно інтегрувати систему управління продуктивністю в організаційну культуру, забезпечуючи її ефективність і відповідність стратегічним цілям компанії.

Розглянемо кейсі, упровадження систем та управління продуктивністю (Performance Management)

Кейс 1: Упровадження OKR у технологічному стартапі

У технологічному стартапі, який стрімко розвивався, виникла проблема: працівники не мали чітких цілей і пріоритетів. Це призводило до розпорошення зусиль і

зниження продуктивності. Щоб змінити ситуацію, компанія вирішила впровадити систему OKR (Objectives and Key Results). Спочатку провели внутрішній аудит, щоб зрозуміти, в чому проблема. Згодом були встановлені стратегічні цілі на квартал і проведені тренінги для всіх працівників. Система OKR була інтегрована в щотижневі наради, що дозволило всім відділам і працівникам чітко бачити свої цілі та пріоритети. Протягом трьох місяців продуктивність зросла на 25%, працівники стали чіткіше розуміти свої пріоритети, а комунікація між відділами помітно покращилась.

Кейс 2: Упровадження 360-градусної оцінки в міжнародній корпорації

У великій міжнародній корпорації керівники відчували брак зворотного зв'язку, що обмежувало їхні можливості для розвитку. Щоб розв'язати цю проблему, було вирішено впровадити 360-градусну оцінку. Підтримка вищого керівництва стала ключовим фактором успіху. Працівникам і керівникам провели тренінги з надання конструктивного зворотного зв'язку, після чого була розроблена платформа для анонімного збору відгуків від колег, підлеглих і керівників. Регулярні оновлення про важливість і плин оцінки допомогли інтегрувати новий процес. Як результат, лідерські якості керівників підвищились, залученість працівників зросла, а корпоративна культура стала більш відкритою і конструктивною.

Кейс 3: Упровадження LMS в освітній установі

Вищій навчальній установі знадобився ефективний спосіб організації навчальних програм для студентів. Вибір впав на платформу Moodle, після проведення опитування серед викладачів і студентів, щоб визначити їхні потреби. Проведені тренінги допомогли викладачам освоїти нову платформу. Moodle стала невід'ємною частиною навчального процесу, що забезпечило зручний доступ до матеріалів і

полегшило комунікацію між викладачами і студентами. Це призвело до зростання ефективності навчання та покращення загальної організації навчального процесу.

Кейс 4: Упровадження системи зворотного зв'язку у виробничій компанії

У виробничій компанії спостерігалася низька мотивація працівників через відсутність регулярного зворотного зв'язку. Щоб змінити ситуацію, була обрана платформа Officevibe для збору й аналізу відгуків. Проведені тренінги для керівників допомогли їм навчитись давати конструктивний зворотний зв'язок. Інтеграція платформи у щоденні процеси дозволила проводити регулярні опитування, що сприяло підвищенню задоволеності та мотивації працівників. Це також поліпшило комунікацію між керівниками і підлеглими, що в результаті підвищило продуктивність на 15%.

Кейс 5: Упровадження OKR у маркетинговому агентстві

У маркетинговому агентстві команда маркетологів не мала чітко визначених цілей, що знижувало ефективність і координацію. Після аналізу поточних процесів було вирішено впровадити систему OKR. Команда визначила стратегічні цілі як на рівні агентства, так і для окремих команд. Проведені тренінги допомогли всім працівникам зрозуміти, як ефективно використовувати OKR. Регулярні перевірки прогресу дозволили покращити координацію між командами і збільшити ефективність маркетингових кампаній на 20%.

Ці кейси демонструють різні підходи до упровадження систем управління продуктивністю в організаційну культуру. Вони підкреслюють важливість оцінки поточного стану, підтримки керівництва, навчання працівників, інтеграції нових систем у повсякденні процеси і регулярного моніторингу результатів.

Запитання для самоконтролю

1. Що таке Performance Management?
2. Які основні цілі Performance Management?
3. Які ключові принципи Performance Management?
4. Як визначаються ключові показники ефективності (KPI)?
5. З яких етапів цикла складається управління продуктивністю?
6. Чому важливо встановлювати цілі для працівників?
7. Як зворотний зв'язок впливає на ефективність роботи персоналу?
8. Які ролі відіграють працівники та керівники в процесі Performance Management?
9. Як Performance Management допомагає виявляти потреби в навчанні?
10. Які методи оцінки продуктивності працівників ви знаєте?
11. Які основні інструменти для оцінки результативності працівників?
12. Як використовуються системи KPI в управлінні продуктивністю?
13. Що таке 360-градусна оцінка і як вона впроваджується?
14. Які переваги дає програмне забезпечення для управління продуктивністю?
15. Як системи управління продуктивністю інтегруються з іншими HR-системами?
16. Які метрики найчастіше використовуються для оцінки продуктивності?
17. Як використовуються дані для аналізу продуктивності працівників?
18. Яку роль відіграють системи зворотного зв'язку у Performance Management?

19. Як автоматизація процесів допомагає в управлінні продуктивністю?
20. Які інструменти використовуються для моніторингу і оцінки виконання цілей?
21. Які основні кроки для впровадження системи Performance Management в організацію?
22. Чому важливо залучати керівництво до процесу впровадження?
23. Як комунікація впливає на успішність впровадження Performance Management?
24. Які типові виклики можуть виникати при впровадженні системи управління продуктивністю?
25. Як можна адаптувати систему Performance Management до специфіки організації?
26. Які методи навчання працівників використовуються при впровадженні нової системи?
27. Як моніторинг і зворотний зв'язок допомагають покращити систему Performance Management?
28. Які фактори сприяють створенню підтримуючого середовища для Performance Management?
29. Як система нагородження може підвищити ефективність Performance Management?
30. Які методи використовуються для оцінки впливу системи управління продуктивністю на організаційну культуру?

Практичні кейси

Кейс 1. Визначення KPI для маркетингового відділу

Ситуація. Компанія VALVE прагне підвищити ефективність свого маркетингового відділу.

Завдання. Розробіть набір ключових показників ефективності (KPI) для маркетингового відділу. Врахуйте різні аспекти роботи, такі як генерація лідів, конверсії, ROI від маркетингових кампаній тощо. Поясніть, як кожен KPI буде вимірюватись і які цілі встановити для кожного показника.

Кейс 2. Установлення цілей для нових працівників

Ситуація. Компанія ABC найняла нових працівників і хоче забезпечити їх швидку адаптацію та продуктивну роботу.

Завдання. Розробіть план установлення цілей для нових працівників протягом перших шести місяців. Опишіть, як будуть визначатися цілі, як буде здійснюватись їх моніторинг та оцінка, а також які ресурси і підтримка будуть надаватися працівникам для досягнення цих цілей.

Кейс 3. Упровадження 360-градусної оцінки

Ситуація. IT-компанія хоче впровадити систему 360-градусної оцінки для своїх працівників, щоб отримати більш об'єктивний зворотний зв'язок.

Завдання. Розробіть план упровадження 360-градусної оцінки. Запропонуйте кроки для підготовки працівників, визначення критеріїв оцінки, проведення оцінки та аналізу результатів. Опишіть, як будуть використовуватися результати оцінки для подальшого розвитку працівників.

Кейс 4. Використання програмного забезпечення для управління продуктивністю

Ситуація. Виробнича компанія шукає ефективне програмне забезпечення для управління продуктивністю своїх працівників.

Завдання. Проведіть аналіз ринку програмного забезпечення для управління продуктивністю. Виберіть три варіанти, порівняйте їх за функціональністю, вартістю та зручністю використання. Розробіть рекомендацію для компанії щодо вибору оптимального програмного забезпечення.

Кейс 5. Упровадження Performance Management у малому бізнесі

Ситуація. Малий бізнес з 50 працівниками хоче впровадити систему управління продуктивністю для підвищення ефективності.

Завдання. Розробіть план упровадження системи Performance Management для малого бізнесу. Врахуйте особливості невеликої організації, опишіть кроки упровадження, комунікаційні стратегії та навчання персоналу. Запропонуйте методи оцінки ефективності системи.

Кейс 6. Подолання опору змінам

Ситуація. У великій корпорації виник опір працівників при впровадженні нової системи управління продуктивністю.

Завдання. Розробіть стратегії подолання опору змінам серед працівників. Опишіть методи комунікації, залучення керівництва, навчання і підтримки, які допоможуть знизити опір і сприяти успішному впровадженню системи.

Кейс 7. Інтеграція Performance Management з корпоративною культурою

Ситуація. Відомий банк прагне інтегрувати систему Performance Management у свою корпоративну культуру.

Завдання. Розробіть план інтеграції системи управління продуктивністю з корпоративною культурою банку. Запропонуйте кроки для залучення працівників, визначення цінностей та поведінкових стандартів, а також методи оцінки успішності та інтеграції.

Кейс 8. Оцінка впливу Performance Management на організаційну культуру

Ситуація. Телекомунікаційна компанія хоче оцінити вплив впровадженої системи управління продуктивністю на свою організаційну культуру.

Завдання. Розробіть методологію оцінки впливу системи Performance Management на організаційну культуру. Опишіть методи збору даних, інструменти аналізу і критерії оцінки. Представте план дій для подальшого розвитку організаційної культури на основі отриманих результатів.

Кейс 9. Визначення навчальних потреб на основі Performance Management

Ситуація. Компанія VALVE хоче використовувати результати оцінки продуктивності для визначення навчальних потреб працівників.

Завдання. Розробіть план використання даних з оцінки продуктивності для визначення індивідуальних і групових навчальних потреб. Опишіть процес аналізу даних, визначення пріоритетів і розробки навчальних програм.

Кейс 10. Упровадження системи нагородження на основі Performance Management

Ситуація. Компанія ABC прагне мотивувати своїх працівників шляхом упровадження системи нагородження, яка базується на результатах Performance Management.

Завдання. Розробіть систему нагородження, яка враховує результати оцінки продуктивності. Опишіть види нагород, критерії їх присудження, методи комунікації та оцінки ефективності системи нагородження.

Проектне завдання
Performance Management як технологія
підвищення результативності діяльності персоналу

1. Дослідження за допомогою Google-пошукової системи

Інструкція.

○ Використовуючи Google, знайдіть три актуальні статті (не старші за два роки) на тему "Performance Management in organizations" (управління продуктивністю в організаціях).

○ Прочитайте статті та зробіть короткий огляд (до 200 слів) кожної з них.

○ Зверніть увагу на такі аспекти. основні концепції та принципи, технології та інструменти, підходи до упровадження у корпоративну культуру.

Вимоги.

○ Надати посилання на знайдені статті.
○ Указати дату публікації статей.
○ Помістити короткий огляд змісту статей, висновки та рекомендації авторів.

2. Аналіз за допомогою ШІ (ChatGPT)

Інструкція.

○ Використовуючи ChatGPT або інший доступний ШІ-інструмент, сформулюйте такі запити.

1. "Explain the main principles of Performance Management in modern organizations."

2. "Describe the most effective technologies and tools for assessing and managing employee performance."

3. "What are the key challenges and best practices in implementing Performance Management systems in organizational culture?"

○ На основі відповідей ШІ, підготуйте узагальнений звіт (до 500 слів) про основні принципи, інструменти та

підходи до упровадження систем управління продуктивністю.

Вимоги.

- Включити цитати з відповідей ШІ.
- Порівняти інформацію, отриману з статей та ШІ, вказати спільні та відмітні риси.
- Навести свої висновки щодо ефективності використання ШІ для дослідження даної теми.

3. Практичне застосування

Інструкція.

○ Використовуючи інформацію, отриману з Google і ШІ, розробіть план упровадження системи Performance Management для вигаданої компанії "TechFuture".

○ Описати основні етапи упровадження, ключові показники ефективності (KPI), інструменти для оцінки продуктивності та підходи до інтеграції системи в організаційну культуру.

Вимоги.

○ Подати чіткий і структурований план з конкретними кроками та рекомендаціями.

○ Указати, які інструменти та технології будуть використовуватися на кожному етапі.

○ Обґрунтувати вибір KPI та методів оцінки.

Очікуваний результат. Студенти повинні продемонструвати навички пошуку й аналізу інформації, використання ШІ для отримання знань, а також здатність інтегрувати ці знання у практичний план дій.

*Н О Т А Т К И с п е ц і а л і с т а
з Н Р - у п р а в л і н н я*

Тема 7. Технологія Assessment Center та її застосування в оцінці діяльності працівників

7.1. Основні принципи й етапи Assessment Center

7.2. Роль технологій у підвищенні оцінки компетенцій та навичок працівників

7.3. Використання Assessment Center для розвитку лідерів та планування кар'єри



Згенеровано в Microsoft Designed

7.1. Основні принципи й етапи Assessment Center

Assessment Center – це комплексна методика оцінки компетенцій та потенціалу працівників за допомогою різних видів завдань і ситуацій, що моделюють робочі умови. Вона використовується для відбору, розвитку і планування кар'єри працівників.

Основні принципи Assessment Center можуть бути зрозуміліші через практичний підхід, зосереджений на реальних ситуаціях і деталях процесу.

Assessment Center – це спеціалізований метод оцінки, який використовує різноманітні техніки для комплексного вивчення кандидатів. Важливість цього методу полягає в тому, що він забезпечує всебічну картину про можливості та потенціал учасників. В основі Assessment Center лежить комплексний підхід: використовуються не лише традиційні та інтерв'ю, а й групові дискусії, рольові тагри, презентації та ситуаційні завдання. Цей підхід дозволяє оцінити не лише професійні навички, а й поведінкові компетенції і потенціал кандидата в різних умовах.

Важливою частиною Assessment Center є мультиспостереження – процес, коли кілька оцінювачів спостерігають за учасниками. Це допомагає уникнути упереджень і забезпечити об'єктивність результатів. Крім того, багатофакторність дозволяє оцінити учасників з різних перспектив, що дає точніше уявлення про їхні здібності та стиль роботи.

Реалістичність завдань – ще один ключовий аспект. Завдання та ситуації максимально наближені до реальних робочих умов, що дозволяє отримати більш точну картину того, як кандидати справляються з реальними викликами. Стандартизація процесу забезпечує справедливість: усі учасники проходять однакові завдання, що дозволяє порівнювати результати і робити обґрунтовані висновки.

Процес Assessment Center складається з кількох етапів. Спочатку потрібно визначити цілі: чого саме компанія хоче досягти – це відбір нових працівників, розвиток поточних працівників чи планування кар'єри. На цьому етапі також розробляються компетенції, які будуть оцінюватися, і обираються методики для оцінки.

Під час проведення Assessment Center важливо забезпечити правильне знайомство з учасниками через вступне інтерв'ю або презентацію. Потім учасники виконують різноманітні завдання: групові дискусії, рольові тагри та ситуаційні завдання. Оцінювачі спостерігають за їхньою поведінкою і роблять нотатки, що допомагає в подальшому аналізі результатів.

Аналіз результатів проводиться шляхом колективного обговорення оцінювачами, що дозволяє досягти консенсусу. Рівень розвитку кожної компетенції у кожного учасника оцінюється детально, після чого готуються звіти, які містять результати оцінки.

Фінальний етап – це надання зворотного зв'язку учасникам. Індивідуальні зустрічі дозволяють надати детальну інформацію про сильні та слабкі сторони кожного кандидата, а також рекомендації для подальшого розвитку. Спільно з учасниками розробляється план розвитку, що допомагає їм покращити свої навички і досягти поставлених цілей.

Отже, Assessment Center – це не просто процес оцінки, а інтегрована система, яка забезпечує глибоке розуміння потенціалу і можливостей кандидатів через комплексний і реалістичний підхід.

Assessment Center є ефективним інструментом для оцінки та розвитку персоналу, який можна застосовувати в різних аспектах управління людськими ресурсами.

Найперше, Assessment Center забезпечує високий рівень об'єктивності при відборі кандидатів на вакантні посади. Завдяки комплексному підходу до оцінки компетенцій у реальних робочих ситуаціях, організації можуть обирати найбільш підходящих працівників, які відповідають специфічним вимогам посад. Це дозволяє уникнути суб'єктивних упереджень і підвищити ефективність процесу відбору.

Другий ключовий аспект використання Assessment Center полягає у розвитку працівників. Метод дозволяє виявити як сильні, так і слабкі сторони працівників, що важливо для створення індивідуальних планів професійного розвитку. Це дає змогу організувати тренінги та навчальні програми, які відповідають конкретним потребам, сприяють зростання та вдосконалення працівників.

Третій аспект – це планування кар'єри. Assessment Center допомагає виявити потенціал працівників для просування на вищі посади, забезпечуючи основу для кар'єрного росту всередині компанії. Це дозволяє не тільки зберегти талановитих працівників, але й забезпечити їхнє успішне просування у рамках організації.

Формування ефективних команд також є важливою частиною застосування Assessment Center. Оцінка групової динаміки та взаємодії між членами команди дозволяє створювати оптимальні команди, які здатні досягати високих результатів завдяки гармонійній співпраці.

Серед переваг Assessment Center варто відзначити його об'єктивність і точність, які досягаються завдяки використанню різноманітних методів оцінки й участі кількох оцінювачів. Реалістичність завдань, що моделюють умови роботи, дозволяє отримати точну картину поведінки кандидатів у наближених до реальних умовах. Комплексність оцінки, яка охоплює як професійні навички, так і особисті якості, забезпечує всебічний підхід до аналізу потенціалу працівників.

Однак існують і певні недоліки. Проведення Assessment Center може бути досить витратним через необхідність залучення численних оцінювачів і розробки складних завдань. Крім того, процес оцінки часто займає декілька днів, що може бути ресурсозатратним для компанії.

Загалом, Assessment Center є потужним інструментом, який допомагає організаціям не лише оцінювати, а й

розвивати потенціал своїх працівників, підвищуючи таким чином загальну ефективність і конкурентоспроможність компанії.

Assessment Center - це більш ніж просто інструмент оцінки. Це цілий процес, який поєднує в собі психологічні принципи, управлінські стратегії та сучасні технології. Важливо те, що його успіх залежить від багатьох факторів, і в ньому є кілька захоплюючих аспектів, які роблять цей процес унікальним і корисним.

По-перше, Assessment Center часто використовує інноваційні методи оцінки, такі як рольові ігри, ситуаційні завдання та групові дискусії. Це дозволяє не лише перевірити професійні навички кандидатів, але й виявити їх здатність адаптуватися до змінюваних умов, розв'язувати проблеми та ефективно взаємодіяти з іншими людьми. Уявіть собі, що кандидат бере участь у рольовій грі, де він має впоратися з кризовою ситуацією в компанії. Це не просто тестування на стресостійкість, а можливість перевірити, як людина приймає рішення, управляє своїм часом і комунікує з колегами.

По-друге, один з найбільш вражаючих аспектів Assessment Center - це мультиспостереження. Залучення кількох оцінювачів дозволяє уникнути упереджень і отримати різнобічний погляд на кандидатів. Оцінювачі можуть бути з різних відділів і мають різні стилі управління, що забезпечує об'єктивність оцінки і створює більш повну картину компетенцій кандидата.

По-третє, реалістичність завдань у Assessment Center намагається максимально наблизити умови до реальних робочих ситуацій. Це можуть бути симуляції кризових ситуацій, бізнес-ігри або презентації, що моделюють справжні завдання, які кандидат буде виконувати на роботі. Цей підхід дозволяє організаціям не лише оцінити навички кандидатів, а й зрозуміти, як вони справляються з реальними

викликами, з якими їм доведеться зіткнутися в повсякденній роботі.

З іншого боку, процес Assessment Center може бути досить ресурсозатратним. Це не лише про фінансові витрати, але й про час і зусилля, які потрібно вкласти в розробку завдань і проведення оцінки. Однак ці витрати часто виправдовуються якістю результатів. Коли ви отримуєте чітке розуміння про сильні та слабкі сторони своїх працівників або кандидатів, це може значно підвищити ефективність управління та розвинути потенціал команди.

Ще один цікавий аспект – можливість виявити потенціал для інновацій. Наприклад, коли команди з різних відділів працюють разом над проектами в рамках Assessment Center, це може призвести до нових ідей та рішень, які раніше не були очевидними. Зрештою, Assessment Center не лише допомагає оцінити працівників, але й стимулює інноваційний процес в організації.

Отже, Assessment Center - це не просто інструмент для відбору чи розвитку персоналу, у стратегічний підхід, який дозволяє компаніям створити більш сильну і злагоджену команду, підвищити мотивацію працівників і забезпечити довгостроковий успіх.

7.2. Роль технологій у підвищенні оцінки компетенцій та навичок працівників

Сучасні технології значно підсилюють процес оцінки компетенцій та навичок працівників, роблячи його більш ефективним, точним і об'єктивним. Нижче наведено основні технології та їх роль у цьому процесі.

Сучасні технології для оцінки компетенцій і навичок дають організаціям потужні та інструменти для розвитку

своїх працівників. Ось кілька ключових технологій, які допомагають у цьому процесі.

Системи управління навчанням (LMS) – дозволяє компаніям створювати, управляти та відслідковувати навчальні програми. Працівники отримують постійний доступ до навчальних матеріалів і можуть проходити онлайн-тестування. Це дає змогу не лише перевіряти рівень знань, але й ідентифікувати ділянки, які потребують додаткової уваги.

Програмне забезпечення для оцінки продуктивності – такі програми допомагають установлювати цілі, відстежувати їх виконання і проводити регулярні оцінки. Завдяки цьому керівники можуть оцінювати продуктивність працівників за конкретними критеріями, що дозволяє краще розуміти їхні сильні та слабкі сторони і планувати подальший розвиток.

Інструменти 360-градусної оцінки – ці та інструменти збирають зворотний зв'язок від колег, керівників і підлеглих, надаючи всебічний огляд компетенцій і поведінкових характеристик співробітника. Це дозволяє отримати об'єктивну оцінку і краще розуміти, як співробітник вписується у команду.

Інструменти оцінки навичок (Skill Assessment Tools) – спеціальні тести та завдання допомагають оцінювати конкретні навички, такі як технічні, мовні чи управлінські. Це дозволяє точно визначити рівень володіння певними навичками і виявити прогалини, що потребують додаткового навчання.

Штучний інтелект (ШІ) та машинне навчання (ML) – ШІ та ML аналізують великі обсяги даних про продуктивність і поведінку працівників, прогнозують тенденції та пропонують індивідуальні рекомендації. Вони допомагають виявляти приховані таланти, прогнозувати

майбутню продуктивність і давати персоналізовані поради для розвитку навичок.

Ці технології не лише вдосконалюють процеси оцінки, але й сприяють загальному розвитку організації, роблячи її більш конкурентоспроможною й ефективною.

Переваги використання технологій такі:

Об'єктивність і точність – технології зменшують суб'єктивність оцінок, забезпечуючи більш точні та об'єктивні результати.

Ефективність – автоматизація процесів оцінки дозволяє значно зменшити час і зусилля, необхідні для проведення оцінок.

Доступ до аналітики – технології дають глибокий аналіз даних про продуктивність і компетенції працівників, що дозволяє приймати обґрунтовані рішення.

Персоналізація – індивідуальний підхід до навчання та розвитку працівників завдяки аналізу їхніх потреб і рівня компетенцій.

✓ Безперервне вдосконалення – постійний моніторинг і зворотний зв'язок допомагають працівникам постійно покращувати свої навички та компетенції.

Розглянемо практичні приклади:

1. Компанія А використовує LMS для навчання нових працівників. Після завершення кожного модуля працівники проходять тестування, результати якого автоматично аналізуються і зберігаються в системі. Це дозволяє керівництву бачити прогрес кожного працівника і визначати, хто потребує додаткового навчання.

2. Компанія Б застосовує 360-градусну оцінку для щорічної атестації працівників. За допомогою спеціального програмного забезпечення збирається зворотний зв'язок від колег, керівників і підлеглих. Це дозволяє отримати всебічну оцінку компетенцій працівників і розробити індивідуальні плани розвитку.

3. Компанія В впровадила AI-інструменти для аналізу даних про продуктивність працівників. Система аналізує виконані Проекти, зібрані відгуки та інші дані, надаючи керівництву прогнози про майбутню продуктивність і рекомендації щодо розвитку конкретних навичок.

Використання сучасних технологій у процесі оцінки компетенцій та навичок працівників значно покращує точність, ефективність і об'єктивність цього процесу, сприяючи підвищенню загальної результативності та конкурентоспроможності організації.

Використання Assessment Center для розвитку лідерів і планування кар'єри

Assessment Center – це методика комплексної оцінки, яка використовується для розвитку лідерів і планування кар'єри працівників. Вона допомагає визначити потенціал працівників, їхні сильні та слабкі сторони, і спрямувати зусилля на їх розвиток.

7.3. Використання Assessment Center для розвитку лідерів та планування кар'єри

Assessment Center як інструмент розвитку лідерів і планування кар'єри, що реалізується через такі напрями:

1. Виявлення лідерських якостей. Assessment Center допомагає розкрити лідерські якості через спостереження працівників у реальних ситуаціях – учасники виконують завдання, які моделюють типові робочі ситуації, наприклад, вирішення кризових ситуацій чи ведення переговорів. Це дозволяє оцінювачам спостерігати за тим, як кандидати приймають рішення, спілкуються з іншими і керують командою. Наприклад, в одному із завдань потрібно вирішити конфлікт між членами команди – оцінювачі звертають увагу на комунікативні навички, здатність

мотивувати і ефективно розв'язувати проблеми. Такі завдання допомагають виявити важливі лідерські якості, такі як стратегічне мислення та вміння надихати команду.

2. Планування кар'єри. Assessment Center також є важливим для планування кар'єри – після оцінки працівники отримують детальні та індивідуальні звіти, які висвітлюють їхні сильні сторони і зони для розвитку. Це допомагає краще розуміти кар'єрні цілі та розробляти плани для їх досягнення. Наприклад, якщо звіт показує, що співробітник має великий потенціал в управлінні Проєктами, але потребує покращення навичок комунікації, це може стати базою для кар'єрного планування. На основі результатів створюються індивідуальні плани розвитку, які передбачають навчання, тренінги і нові Проєкти для розширення навичок.

3. Розробка програм розвитку. Assessment Center передбачає розробку цільових програм навчання – він виявляє конкретні навички і компетенції, які потребують вдосконалення, що дозволяє створювати програми навчання, спрямовані на ці аспекти. Наприклад, якщо результати показують потенціал у стратегічному плануванні, але працівник потребує покращення навичок ведення переговорів, організовується тренінг з переговорів. Крім того, виявлені таланти можуть отримувати підтримку через менторство та коучинг, що допомагає розвивати навички під керівництвом досвідчених наставників.

4. Систематичний підхід до розвитку. Assessment Center передбачає регулярну оцінку для відстеження прогресу працівників. Це дозволяє коригувати плани розвитку відповідно до їхніх потреб. Якщо слабкі сторони починають покращуватися, план навчання можна коригувати, щоб зосередитися на нових областях розвитку. Включення Assessment Center як постійного елемента в управлінні талантами створює культуру постійного розвитку і вдосконалення в компанії.

Практичні етапи використання Assessment Center.

Підготовка передбачає визначення цілей оцінки, таких як виявлення потенційних лідерів або створення кар'єрних планів – розробляються критерії оцінки, які відповідають стратегічним цілям компанії.

Проведення Assessment Center передбачає виконання працівниками завдань, як рольові тагри, групові дискусії та індивідуальні презентації – оцінювачі спостерігають і оцінюють поведінку працівників за визначеними критеріями.

Аналіз результатів охоплює підготовку детальних звітів з оцінками компетенцій, сильних сторін і зон для розвитку – результати обговорюються з працівниками та керівництвом для визначення подальших кроків.

Розробка планів розвитку передбачає створення індивідуальних планів розвитку на основі отриманих результатів – визначаються програми навчання, менторства та коучингу для підтримки розвитку.

Моніторинг і коригування охоплює регулярне відстежування прогресу працівників – коригуються плани розвитку на основі змін у потребах і результатах оцінок.

Отже, Assessment Center забезпечує точну й об'єктивну оцінку завдяки використанню різних методів і оцінювачів, що дозволяє отримувати всебічну оцінку компетенцій працівників. Індивідуальний підхід до кожного працівника з детальним зворотним зв'язком і персоналізованими планами розвитку сприяє ефективному розвитку навичок. Це також підвищує мотивацію працівників, адже вони бачать реальні можливості для кар'єрного зростання. Assessment Center допомагає компаніям підготувати майбутніх лідерів, даючи чітке уявлення про потенціал працівників і їхню готовність до керівних ролей.

Запитання для самоконтролю

1. Що таке Assessment Center і які його основні цілі?
2. Які основні принципи роботи Assessment Center?
3. Які основні етапи процесу у Assessment Center?
4. Як відбувається підбір методів оцінювання для Assessment Center?
5. Які види вправ використовуються в Assessment Center?
6. Яка роль спостерігачів у процесі Assessment Center?
7. Які критерії оцінювання використовуються в Assessment Center?
8. Як забезпечується об'єктивність оцінок в Assessment Center?
9. Які основні переваги Assessment Center порівняно з іншими методами оцінки?
10. Які обмеження має Assessment Center? Як технології впливають на процес Assessment Center?
11. Які програмні засоби використовуються для автоматизації Assessment Center?
12. Як використовуються відео- й аудіозаписи у процесі Assessment Center?
13. Яка роль штучного інтелекту в оцінюванні компетенцій працівників?
14. Як технології допомагають зменшити упередженість в оцінюванні?
15. Як онлайн Assessment Center відрізняється від традиційного?
16. Які переваги і виклики онлайн Assessment Center?
17. Які дані збираються й аналізуються за допомогою технологій в Assessment Center?
18. Як забезпечується конфіденційність даних в Assessment Center?
19. Яка роль технологій у зворотному зв'язку з учасниками Assessment Center?

20. Як Assessment Center сприяє розвитку лідерів у компанії?

21. Які компетенції лідерів найчастіше оцінюються в Assessment Center?

22. Як результати Assessment Center використовуються для планування кар'єри працівників?

23. Які вправи в Assessment Center допомагають виявити лідерські якості?

24. Як Assessment Center сприяє індивідуальному розвитку працівників?

25. Яка роль менторів і коучів у процесі Assessment Center?

26. Як Assessment Center може допомогти виявити потенційних майбутніх лідерів?

27. Які стратегії використовуються для розвитку компетенцій, виявлених в Assessment Center?

28. Як оцінюються результати розвитку після участі в Assessment Center?

29. Як Assessment Center впливає на корпоративну культуру і стратегію розвитку компанії?

Проектне завдання

Створення та проведення Assessment Center

Мета гри – здобути практичні навички створення та проведення Assessment Center, використовуючи провідні технології та інструменти.

Учасники.

Група студентів у ролі HR-спеціалістів (8-10 осіб), у ролі кандидатів на команди (2-3 команди).

Підготовка.

1. Розподіл ролей.
 - Кожна команда вибирає своїх учасників, які будуть виступати в ролі HR-спеціалістів та кандидатів.
2. Ресурси.
 - Комп'ютери або планшети з доступом до інтернету.
 - Доступ до платформ для відеоконференцій (наприклад, Zoom, Microsoft Teams).
 - Доступ до онлайн-інструментів для створення та проведення Assessment Center (наприклад, TestDome, HireVue, Harver).

Завдання для команд.

1. Створення профілю посади.
 - Визначте посаду, для якої буде проводитись Assessment Center (наприклад, менеджер Проєктів, HR-спеціаліст, маркетолог).
 - Визначте ключові компетенції та навички, необхідні для цієї посади.
2. Розробка вправ і завдань.
 - Створіть перелік вправ і завдань для оцінювання компетенцій (рольові тагри, кейс-стадії, групові дискусії, тестові завдання).
 - Використовуйте онлайн-інструменти для створення завдань (наприклад, Google Forms для тестів, Miro

для візуальних вправ).

3. Проведення Assessment Center.

- Проведіть відеоінтерв'ю з кандидатами, використовуючи платформу для відеоконференцій.

- Запропонуйте кандидатам виконати завдання онлайн за допомогою вибраних інструментів.

- Зберіть відео- та аудіозаписи для подальшого аналізу.

4. Оцінювання результатів.

- Визначте критерії оцінювання та використовуйте їх для аналізу виконаних завдань.

- Обговоріть результати всередині команди та створіть зворотний зв'язок для кожного кандидата.

5. Презентація результатів.

- Підготуйте презентацію з результатами Assessment Center, висновками та рекомендаціями щодо кандидатів.

- Представте результати на загальному зібранні всіх команд.

Платформи та інструменти.

1. Zoom, Microsoft Teams - для відеоконференцій та відеоінтерв'ю.

2. Google Forms, SurveyMonkey - для створення тестів та опитувань.

3. Miro, Mural - для візуалізації та групових завдань.

4. TestDome, HireVue, Harver - для онлайн Assessment Center і тестування.

Результат.

Після завершення гри студенти повинні вміти створювати та проводити Assessment Center, використовувати технології для оцінки компетенцій і навичок, а також аналізувати та презентувати результати.

Тема 8. Методологія оцінки працівників за матрицею A-players та методиці Hay Group

8.1. Засади і принципи матриці A-players в оцінці та управлінні талантами

8.2. Застосування методики Hay Group для оцінки та розвитку потенціалу персоналу

8.3. Практичні аспекти упровадження оцінки за методикою Hay Group в організації



Згенеровано в Microsoft Designed

8.1. Засади та принципи матриці A-players в оцінці й управлінні талантами

Матриця A-players – це інструмент для ідентифікації та управління найкращими працівниками в компанії. Вона допомагає визначити, хто з працівників є "зірками" (A-players), які значно перевищують очікування та приносять найбільшу користь організації.

Основні принципи матриці A-players передбачають високі результати, що визначає регулярне перевищення

A-players поставлених перед ними цілей – вони демонструють високу продуктивність і результативність у своїй роботі. Високий талант передбачає великий потенціал для розвитку і зростання в компанії – вони мають здібності та навички, які дозволяють їм ефективно справлятися з більш складними завданнями в майбутньому. Відповідність культурі компанії передбачає поділення A-players цінностей та культури компанії, вони позитивно впливають на колектив і сприяють розвитку корпоративної культури.

Етапи упровадження матриці A-players передбачають визначення критеріїв оцінки, що визначає створення чітких і вимірюваних критеріїв для оцінки продуктивності та потенціалу працівників – наприклад, кількість виконаних проєктів, якість роботи, лідерські якості. Збір даних передбачає збір інформації про результати роботи працівників за допомогою різних методів – перегляд звітів, зворотний зв'язок від керівників та колег. Аналіз даних передбачає аналіз зібраних даних для визначення працівників, які відповідають критеріям A-players – це також визначає використання матриці продуктивності/потенціалу для класифікації працівників

Розробка плану розвитку передбачає створення індивідуальних планів розвитку для A-players – це визначає залучення можливостей для професійного зростання та навчання. Упровадження програми управління талантами передбачає упровадження системи заохочень та мотивації для підтримки та розвитку A-players – це також визначає надання можливостей для кар'єрного зростання й участі у важливих проєктах.

Переваги використання матриці A-players передбачають оптимізацію ресурсів, що визначає концентрацію ресурсів і уваги на найкращих співробітниках для максимізації продуктивності. Підвищення мотивації передбачає створення конкурентного середовища, яке стимулює працівників до саморозвитку і підвищення результативності. Розвиток лідерів

передбачає ідентифікацію потенційних лідерів й підготовку їх до керівних позицій. Підвищення корпоративної культури передбачає підтримку високих стандартів роботи та цінностей компанії, що визначає створення середовища для постійного вдосконалення та зростання.

Упровадження матриці A-players дозволяє компаніям ефективно управляти талантами, підвищувати продуктивність і розвивати потенційних лідерів. Це інструмент, який допомагає компаніям залишатися конкурентоспроможними на ринку і досягати високих результатів.

Таблиця 8.1

Застосування матриці A-players на практиці

Етап	Дії	Інструменти та методи	Очікувані результати
1. Визначення критеріїв оцінки	- Встановлення ключових показників ефективності (КPI)	- Brainstorming сесії- Консультації з керівниками- Аналіз бізнес-процесів	- Чіткі, вимірювані критерії для оцінки працівників
2. Збір даних	- Збір інформації про результати роботи працівників	- Опитування керівників та колег- Перегляд звітів- Використання HRIS систем	- Комплексні дані про продуктивність та потенціал працівників
3. Аналіз даних	- Класифікація працівників за матрицею продуктивності/потенціалу	- Excel або спеціалізовані HR програми- Аналіз зібраних даних	- Ідентифіковані A-players, B-players, C-players та D-players
4. Розробка плану розвитку	- Створення індивідуальних планів розвитку для A-players	- Коучинг та менторинг програми- Плани навчання та розвитку- Професійні тренінги	- Персоналізовані плани розвитку для кожного A-player

Етап	Дії	Інструменти та методи	Очікувані результати
5. Упровадження програми управління талантами	- Заохочення та мотивація A-players	- Програми заохочень- Кар'єрне зростання- Участь у стратегічних Проєктах	- Підвищена мотивація та залученість A-players
6. Моніторинг і оцінка результатів	- Регулярний моніторинг результатів і корекція планів	- Періодичні зустрічі- Звіти про виконання планів- Зворотний зв'язок	- Постійне вдосконалення програми управління талантами
7. Підтримка корпоративної культури	- Поширення принципів матриці A-players на всю компанію	- Комунікаційні кампанії- Корпоративні заходи- Визнання досягнень працівників	- Зміцнення корпоративної культури та підвищення загальної продуктивності

Визначимо приклад реалізації матриці A-players на практиці

Таблиця 8.2

Матриці A-players компанії "ABC Tech"

Етап	Дії	Інструменти та методи	Очікувані результати
1. Визначення критеріїв оцінки	- Встановлення КРІ для розробників програмного забезпечення	- Brainstorming з HR і технічними керівниками- Аналіз ринку IT- технологій	- КРІ охоплюють кількість завершених Проєктів, якість коду, дотримання термінів
2. Збір даних	- Збір інформації про продуктивність та якість роботи розробників	- Використання Jira для відстеження Проєктів- Перегляд коду через GitHub	- Зібрані дані про продуктивність та якість роботи кожного розробника
3. Аналіз даних	- Класифікація розробників за	- Аналіз даних у Excel-	- Ідентифіковані

	матрицею продуктивності/потенціалу	Використання графіків для візуалізації	A-players серед розробників
4. Розробка плану розвитку	- Створення індивідуальних планів розвитку для A-players	- Коучинг з провідними технічними експертами-Онлайн-курси для підвищення кваліфікації	- Персоналізовані плани розвитку для кожного A-player
5. Упровадження програми управління талантами	- Заохочення A-players участю у стратегічних Проєктах	- Надання доступу до нових технологій-Підвищення кваліфікації-Бонуси	- Підвищена мотивація та залученість A-players
6. Моніторинг та оцінка результатів	- Регулярний моніторинг виконання планів розвитку	- Щомісячні зустрічі- Звіти про досягнення та труднощі-Зворотний зв'язок	- Постійне вдосконалення та адаптація планів розвитку
7. Підтримка корпоративної культури	- Визнання досягнень A-players на корпоративних зустрічах	- Комунікаційні кампанії- Визнання та нагороди	- Підвищення мотивації та залученості всіх працівників

Сформовано на основі джерел.

Цей підхід допомагає компанії "ABC Tech" ефективно управляти талантами, підвищувати продуктивність і залученість працівників, а також підтримувати високу корпоративну культуру.

8.2. Застосування методики Hay Group для оцінки та розвитку потенціалу персоналу

Методика Hay Group, розроблена однойменною консалтинговою компанією, є комплексним підходом до оцінки та розвитку персоналу, що базується на науково обґрунтованих методах, глибокому аналізі поведінкових і компетентнісних характеристик працівників. Вона дозволяє не лише оцінювати поточну ефективність працівників, але й визначати їхній потенціал для майбутнього розвитку.

Основні компоненти методики Hay Group

1. Оцінка компетенцій

Методика Hay Group визначає ключові компетенції, які у критичні для успіху в конкретних ролях. Компетенції охоплюють як технічні навички, так і поведінкові аспекти, такі як лідерство, комунікативні здібності, здатність до співпраці та прийняття рішень.

2. Інтерв'ю та спостереження

Експерти Hay Group проводять детальне інтерв'ю зі працівниками та їхніми керівниками, щоб зібрати інформацію про їхні професійні досягнення, поведінкові прояви та потенціал. Також використовуються спостереження за роботою працівників у різних ситуаціях.

3. Анкети і опитувальники

Для збору даних про компетенції та потенціал персоналу використовуються спеціалізовані анкети та опитувальники, розроблені Hay Group. Вони дозволяють систематично оцінювати різні аспекти професійної діяльності та особистих якостей працівників.

4. Аналіз і звітність

Зібрані дані аналізуються з використанням спеціалізованих алгоритмів і методик, що дозволяє визначити сильні та слабкі сторони працівників, а також їхній

потенціал для подальшого розвитку. Результати аналізу оформлюються у вигляді звіту, який включає рекомендації щодо розвитку кожного працівника.

5. Індивідуальні плани розвитку

На основі результатів оцінки розробляються індивідуальні плани розвитку для кожного співробітника. Ці плани містять конкретні кроки, спрямовані на підвищення рівня компетенцій та реалізацію потенціалу, такі як навчання, менторинг, участь у спеціалізованих Проєктах і програмах розвитку лідерства.

8.3. Практичні аспекти упровадження оцінки за методикою *Нау Group* в організації

Застосування інструментів *Нау Group* в організації вимагає ретельного підходу для досягнення ефективних результатів у процесі оцінки та розвитку потенціалу працівників. Ось кілька практичних рекомендацій, які можуть допомогти в цьому процесі.

По-перше, важливо забезпечити правильну підготовку і навчання всіх учасників процесу оцінки. Це стосується не лише самих оцінювачів, але і тих, кого оцінюють. Оцінювачі повинні бути ознайомлені з методологією *Нау Group*, її інструментами та критеріями, щоб вони могли застосовувати їх коректно. Працівники, які проходять оцінку, також повинні розуміти, як оцінка буде проводитися і як її результати можуть вплинути на їх кар'єрний розвиток.

По-друге, необхідно забезпечити належний рівень конфіденційності даних, які збираються під час оцінки. Інформація про результати оцінок повинна бути захищена від несанкціонованого доступу і використовуватися лише в рамках визначених цілей. Це не тільки відповідає етичним

стандартам, але і сприяє довірі до процесу оцінки з боку працівників.

По-третє, важливо належно інтегрувати результати оцінки в стратегію розвитку організації. Результати повинні бути використані для визначення потреб у навчанні, плануванні кар'єрного зростання і розвитку персоналу. Це може включати створення індивідуальних планів розвитку, які враховують сильні сторони для підвищення рівня кожного співробітника.

Окрім того, регулярний моніторинг і оцінка ефективності впроваджених інструментів допоможе переконатися, що методика належно працює і відповідає потребам організації. Це може бути збирання зворотного зв'язку від учасників процесу оцінки й аналіз результатів для внесення необхідних коректив.

Нарешті, підтримка з боку керівництва критично важливою для успішного упровадження методики Hay Group. Керівники повинні активно підтримувати процес оцінки, забезпечувати ресурсами і вмотивовувати працівників до участі. Їх участь і підтримка можуть значно підвищити ефективність і прийняття інструментів Hay Group в організації.

Застосування цих практичних рекомендацій допоможе організаціям ефективно використовувати інструменти Hay Group для оцінки та розвитку потенціалу персоналу, що сприятиме загальному успіху і зростанню організації.

Розглянемо приклад застосування методики Hay Group.

Компанія "VALVE Manufacturing" вирішила застосувати методику Hay Group для оцінки та розвитку своїх працівників. Процес розпочався з визначення ключових компетенцій, необхідних для успіху в компанії, технічні навички, лідерство та здатність до інновацій.

Експерти Нау Group провели інтерв'ю з працівниками різних рівнів, щоб зрозуміти їхні досягнення та поведінкові характеристики. Додатково, працівники заповнили опитувальники, що оцінювали їхні професійні та особисті якості. Після збору даних був проведений детальний аналіз, результати якого дозволили визначити працівників з високим потенціалом для подальшого розвитку.

На основі отриманих результатів були створені та індивідуальні плани розвитку, які містили спеціалізовані тренінги, програми менторингу і участь у стратегічних Проєктах компанії. Через рік компанія провела повторну оцінку, яка показала значне підвищення ефективності роботи працівників та реалізацію їхнього потенціалу.

Методика Нау Group допомагає компаніям систематично підходити до розвитку персоналу, забезпечуючи комплексний аналіз та індивідуальний підхід до кожного співробітника. Це сприяє не лише підвищенню продуктивності, але й створенню стійкої основи для довгострокового зростання та успіху організації.

Розглянемо кейс розвитку талантів у компанії "TechInnovate"

Контекст. Компанія "TechInnovate", що спеціалізується на розробці програмного забезпечення, зіткнулася з проблемою в управлінні талантами. Організація помітила, що деякі ключові працівники не досягають своїх потенційних можливостей, а інші, навпаки, швидко просуваються по кар'єрній сходинці. Керівництво компанії вирішило впровадити методику Нау Group, щоб об'єктивніше оцінити потенціал своїх працівників і розробити ефективні стратегії розвитку.

Етапи впровадження методики:

1. Оцінка Потенціалу. Компанія розпочала з проведення комплексної оцінки працівників за допомогою інструментів Нау Group. Сюди входило використання

опитувальників, оцінювання компетенцій і професійних навичок, а також оцінки управлінських здібностей. Оцінка проводилася для всіх ключових ролей у компанії, зокрема для технічних фахівців і менеджерів Проєктів.

2. Аналіз Результатів. Після збору даних компанія проаналізувала результати, виявивши кілька ключових тенденцій.

- Деякі працівники демонстрували високий потенціал для лідерських ролей, але не отримували достатньої підтримки для розвитку своїх навичок.

- Інші працівники потребували додаткового навчання та розвитку для покращення своїх професійних компетенцій.

3. Розробка Індивідуальних Планів Розвитку. На основі результатів оцінки компанія розробила індивідуальні плани розвитку для кожного співробітника. Для тих, хто проявив високий потенціал, були запропоновані програми лідерського розвитку і менторство. Для інших – програми підвищення кваліфікації та навчання на базі практичних завдань.

4. Упровадження та Моніторинг. Компанія впровадила ці плани, забезпечуючи працівникам доступ до необхідних ресурсів і підтримки. Для моніторингу прогресу були встановлені регулярні зустрічі з менторськими групами та керівниками. Це допомогло вчасно коригувати плани розвитку і реагувати на зміни в потребах працівників.

5. Оцінка Ефективності. Через шість місяців компанія провела повторну оцінку, щоб оцінити ефективність впроваджених планів. Аналіз показав, що багато працівників, які отримали підтримку і навчання, значно покращили свої результати і стали більш продуктивними у своїх ролях. Це також призвело до покращення загальної продуктивності команди та задоволення працівників.

Результати та висновки. Завдяки впровадженню методики *Hay Group*, компанія *"TechInnovate"* змогла досягти

значного покращення в управлінні персоналом. Оцінка потенціалу допомогла виявити і розвинути сильні сторони працівників, що позитивно вплинуло на їхню мотивацію та продуктивність. Методика також допомогла в оптимізації процесів розвитку і планування кар'єри, що сприяло підвищенню ефективності роботи всієї організації.

Цей кейс ілюструє, як методика Hay Group може бути ефективно застосована для розвитку потенціалу працівників та управлінських процесів в організації, допомагаючи досягти стратегічних цілей і покращити загальні результати компанії.

Запитання для самоконтролю

1. Що таке матриця A-players і які її основні елементи?
2. Які основні критерії використовуються для оцінки працівників за матрицею A-players?
3. Як матриця A-players допомагає у визначенні лідерських потенціалів в організації?
4. Які переваги має використання матриці A-players в управлінні талантами?
5. Які можливі недоліки або ризики пов'язані з використанням матриці A-players?
6. Як матриця A-players може вплинути на мотивацію працівників?
7. Які основні категорії (групи) працівників виділяються в матриці A-players?
8. Як часто потрібно оновлювати оцінки в матриці A-players?
9. Які методи збору даних використовуються для оцінки працівників в матриці A-players?
10. Як результати матриці A-players можуть впливати на стратегію розвитку кар'єри працівників?
11. Що таке методика Hay Group і які її основні компоненти?
12. Як методика Hay Group допомагає у визначенні потенціалу працівників?
13. Які ключові етапи процесу оцінки за методикою Hay Group?
14. Як використовуються результати оцінки за методикою Hay Group для розробки планів розвитку?
15. Які переваги методики Hay Group в порівнянні з іншими методиками оцінки?
16. Як методика Hay Group враховує індивідуальні особливості працівників?

17. Які інструменти та техніки використовуються в методиці Hay Group для збору інформації?

18. Які типи оцінок проводяться за методикою Hay Group?

19. Як оцінки за методикою Hay Group можуть вплинути на процес управління талантами?

20. Які фактори потрібно враховувати при упровадженні методики Hay Group в організації?

21. Які основні кроки необхідно виконати для упровадження методики Hay Group в організації?

22. Як організувати навчання для працівників, які будуть проводити оцінку за методикою Hay Group?

23. Які ресурси потрібні для успішного упровадження методики Hay Group?

24. Як забезпечити конфіденційність даних під час оцінки за методикою Hay Group?

25. Які методи контролю якості можна використовувати для перевірки точності оцінок?

26. Як забезпечити підтримку з боку керівництва під час упровадження методики Hay Group?

27. Які основні виклики можуть виникнути при впровадженні методики Hay Group і як їх подолати?

28. Як інтегрувати результати оцінки за методикою Hay Group у стратегію розвитку організації?

29. Як можна оцінити ефективність упровадження методики Hay Group?

30. Які кроки потрібно вжити для коригування процесу оцінки, якщо результати не відповідають очікуванням?

Наведені запитання охоплюють основні аспекти кожної з тем і можуть бути використані для самостійного перевірки знань або підготовки до обговорення.

Проектне завдання

Розробка стратегії розвитку на основі оцінки

Мета – оцінити потенціал працівників у різних ролях і розробити стратегію їхнього розвитку, використовуючи інструменти методики Hay Group.

Опис завдання.

1. Формування команди.

○ Поділіться на групи по 3-4 особи. Кожна група буде працювати над різними відділами або функціональними сферами організації.

2. Оцінка працівників.

○ Використовуючи методику Hay Group, оцініть потенціал працівників у вашій вибраній сфері. Розгляньте ключові аспекти, такі як професійні навички, управлінські здібності, потенціал для розвитку і інші критерії, визначені в методиці.

3. Аналіз результатів.

○ Проаналізуйте результати оцінки для кожного співробітника. Визначте, які працівники демонструють високий потенціал, а які потребують додаткового розвитку або підтримки.

4. Розробка індивідуальних планів розвитку.

○ На основі отриманих результатів створіть індивідуальні плани розвитку для працівників. Запропонуйте конкретні кроки для покращення їхніх навичок, можливості для додаткового навчання, можливі зміни в ролях та обов'язках.

5. Презентація стратегії.

○ Підготуйте коротку презентацію для вищого керівництва. Внісіть основні висновки з оцінки, рекомендовані та індивідуальні плани розвитку, і пропозиції щодо ресурсів і підтримки, необхідних для реалізації планів.

6. Обговорення та зворотний зв'язок.

○ Після презентації обговоріть свої висновки та рекомендації з іншими групами або з керівництвом. Отримайте зворотний зв'язок та внесіть корективи у свої плани, якщо це необхідно.

Очікувані результати.

- Розроблені та індивідуальні плани розвитку на основі реальних даних оцінки.

- Поліпшене розуміння того, як методика Hay Group може бути застосована для розробки стратегій розвитку персоналу.

- Практичні навички у використанні та інструментів методики для аналізу і планування.

Це завдання дозволить учасникам не лише практично застосувати методику Hay Group, але й навчитися розробляти ефективні стратегії розвитку, які можуть бути впроваджені в реальних умовах організації.

Тема 9. Цифрові технології та штучний інтелект в управлінні персоналом

9.1. Роль цифрових технологій у сучасному HR-управлінні

9.2. Використання штучного інтелекту для автоматизації HR-процесів

9.3. Етичні та правові виклики використання штучного інтелекту в управлінні персоналом



Згенеровано в Microsoft Designed

9.1. Роль цифрових технологій у сучасному HR-управлінні

Кабмін України затвердив концепцію розвитку штучного інтелекту до 2030 року. Для України цей напрям достатньо новий, за допомогою концепції Мінцифри сподівається залучити мільярдні інвестиції та інтегрувати інноваційні технології в економічно важливі сектори держави. Концепція охоплює 9 галузей застосування штучного інтелекту, докладніше – на інфографіці [31].



Джерело:

<https://www.slovoidilo.ua/2021/05/06/infografika/suspilstvo/shtuchnyj-intelekt-ukrayini-yakyyx-haluzyax-planuyut-zastosovuvaty-shi>

Тож очевидно, що така інтеграція біде стосуватись всіх сфер, у тому числі управління персоналом. Цифрові технології трансформують HR-управління, впроваджуючи нові можливості для підвищення ефективності, точності та задоволення потреб працівників. Цифрові технології змінюють HR-функції через такі напрями:

1. Автоматизація процесів

Цифрові технології автоматизують рутинні завдання, такі як облік робочого часу, обробка заявок на відпустки, ведення кадрових записів і управління зарплатнею. Це

дозволяє HR-командам зосередитися на більш стратегічних завданнях, таких як розвиток талантів і планування кар'єри.

Приклад. Системи управління людськими ресурсами (HRIS) автоматизують облік робочого часу, що забезпечує точність і зменшує адміністративне навантаження на HR-менеджерів.

2. Аналіз даних і аналітика

Цифрові технології дозволяють збирати і аналізувати велику кількість даних про працівників, такі як продуктивність, залученість і плинність кадрів. Інструменти аналітики допомагають виявити тенденції, прогнозувати потреби у кадрах і приймати обґрунтовані рішення.

Приклад. Аналітичні платформи можуть передбачити, які працівники мають високий ризик звільнення, і допомогти розробити стратегії для збереження цінних кадрів.

3. Рекрутинг і найм

Цифрові технології, такі як системи управління рекрутингом (ATS), використовують штучний інтелект для автоматизації процесу найму. Це охоплює автоматичне сканування резюме, аналіз ключових слів і навіть проведення первинних відеоінтерв'ю.

Приклад. Інструменти на базі ШІ можуть автоматично відфільтрувати тисячі резюме, звужуючи їх до найбільш відповідних кандидатів, що економить час і підвищує якість найму.

4. Навчання та розвиток

Цифрові технології забезпечують доступ до онлайн-курсів, вебінарів і тренінгів, що дозволяє працівникам розвиватися у зручний для них час. Платформи для навчання можуть відстежувати прогрес і результати навчання, даючи HR можливість налаштовувати програми відповідно до потреб.

Приклад. Платформи e-learning, такі як Coursera чи LinkedIn Learning, пропонують персоналізовані курси для

розвитку навичок, що дозволяє працівникам покращувати свої компетенції.

5. Управління продуктивністю

Цифрові інструменти допомагають керувати продуктивністю працівників шляхом збору зворотного зв'язку у реальному часі, встановлення цілей і відслідковування їх досягнень. Це забезпечує прозорість і дає можливість оперативно коригувати стратегії управління.

Приклад. Інструменти для управління продуктивністю можуть включати функції для регулярних оцінок, встановлення KPI і ведення журналу досягнень.

6. Залученість і комунікація

Цифрові платформи дозволяють покращити комунікацію та залученість працівників через інструменти для внутрішньої соціальної мережі, опитування задоволення та платформи для обміну ідеями.

Приклад. Інструменти для внутрішніх комунікацій, такі як Slack або Microsoft Teams, забезпечують простий і швидкий обмін інформацією, що покращує командну роботу і залученість працівників.

7. Забезпечення конфіденційності та безпеки

Цифрові технології допомагають забезпечити конфіденційність даних працівників через впровадження системи управління доступом, шифрування даних і відповідність стандартам безпеки.

Приклад. Системи управління доступом, такі як Okta або OneLogin, допомагають захистити чутливу інформацію і забезпечити доступ до даних лише уповноваженим користувачам.

Отже, цифрові технології перетворюють HR-управління, роблячи процеси більш ефективними і зорієнтованими на дані. Вони дозволяють HR-командам краще справлятися з рутинними завданнями, отримувати цінну інформацію для прийняття рішень і створювати більш

гнучке та інклюзивне робоче середовище. Використання сучасних цифрових інструментів допомагає не лише оптимізувати процеси, але й покращити загальний досвід працівників, а це сприяє досягненню стратегічних цілей компанії.

9.2. Використання штучного інтелекту для автоматизації HR-процесів

Штучний інтелект (ШІ) радикально змінює управління персоналом, пропонуючи нові можливості для автоматизації рутинних завдань, підвищення ефективності та покращення досвіду працівників. ШІ можна ефективно використовувати для автоматизації різних HR-процесів – це передбачає автоматизацію таких процесів, як рекрутинг та найм, управління продуктивністю, навчання і розвиток, управління плинністю кадрів, а також управління благополуччям працівників.

Рекрутинг і найм передбачає використання ШІ для аналізу резюме й автоматизації відбору кандидатів – це визначає зменшення часу на обробку резюме, зниження людських помилок і покращення ефективності найму. Чат-боти для первинних інтерв'ю можуть проводити первинні співбесіди, автоматично планувати подальші етапи, що сприяє оптимізації цього процесу.

Управління продуктивністю передбачає автоматизоване оцінювання продуктивності працівників через аналіз даних продуктивності та прогнозування результатів – це визначає зменшення упередженості, більш точні та своєчасні відгуки, а також можливість швидкого коригування стратегій управління.

Навчання і розвиток передбачає персоналізацію навчання та адаптивне навчання – це визначає індивідуальний підхід до навчання, підвищення ефективності навчальних програм і спрощення процесу навчання для працівників.

Управління плинністю кадрів передбачає прогнозування плинності та розробку стратегій утримання через аналіз ризиків плинності – це визначає своєчасне виявлення можливих проблем, розробку проактивних заходів для утримання працівників і зниження витрат на найм та навчання нових кадрів.

Управління благополуччям працівників передбачає моніторинг та покращення благополуччя через аналіз даних про здоров'я та задоволення працівників – це визначає своєчасне виявлення проблем, персоналізовані рекомендації для покращення умов роботи, підвищення рівня задоволеності та продуктивності.

Використання штучного інтелекту в автоматизації HR-процесів не тільки оптимізує рутинні завдання, але й покращує прийняття рішень, управління продуктивністю та розвиток працівників. Інтеграція ШІ в HR дозволяє забезпечити більш персоналізований підхід, зменшити людську помилку і створити більш ефективне і задовільне робоче середовище.

9.3. Етичні та правові виклики використання штучного інтелекту в управлінні персоналом

Штучний інтелект (ШІ) радикально змінює управління персоналом, але разом із його численними перевагами виникають і етичні, правові виклики. Це важливо враховувати для забезпечення справедливості, конфіденційності та відповідності законодавству. Використання ШІ в

HR викликає ряд етичних та правових питань, які вимагають ретельного розгляду.

Прозорість і пояснюваність рішень – це один з головних викликів. ШІ може приймати рішення, що впливають на кар'єри людей, наприклад, під час найму чи оцінки продуктивності. Проте результати таких рішень іноді непрозорі, що викликає питання про їх справедливість. Наприклад, компанії, які використовують ШІ для відбору резюме, повинні мати можливість пояснити кандидатам, як алгоритми обирають їх, щоб відповідати вимогам законодавства, як-от GDPR.

Захист приватності та конфіденційності також є важливим аспектом. ШІ обробляє великі обсяги особистих даних, що може створити ризики для приватності працівників. Компанії повинні впроваджувати політики для захисту особистої інформації відповідно до законодавчих вимог, таких як GDPR або CCPA, щоб уникнути витоків або неналежного використання даних.

Ще одним викликом є упередженість і дискримінація. ШІ може випадково відтворювати існуючі упередження, що негативно вплине на різні групи працівників. Наприклад, при прийомі на роботу важливо перевіряти алгоритми на наявність упередженості та вчасно їх коригувати, щоб уникнути дискримінації, що забороняється законами про рівні можливості, такими як Закон про рівні можливості у праці.

Етика автоматизованого моніторингу – ще одна проблема, яка виникає при використанні ШІ. Моніторинг продуктивності або поведінки працівників за допомогою ШІ може порушити їхнє право на приватність і довіру. Щоб уникнути цього, компанії повинні чітко інформувати працівників про використання таких систем і дотримуватись законодавчих вимог щодо розкриття інформації та отримання згоди.

Важливо також визначити відповідальність за рішення, прийняті ШІ. Якщо ШІ робить помилкове або несправедливе рішення, це може створити труднощі у визначенні відповідального. Компанії повинні мати механізми для перегляду і корекції таких рішень, а також чітко визначити відповідальність у своїх внутрішніх процедурах.

Етичними стратегіями використання ШІ у сфері управління персоналом можуть бути такі.

✓ Розробка етичних настанов для використання ШІ – компанії повинні розробляти та імплементувати настанови, які регулюють використання ШІ в управлінні персоналом, особливо в контексті збору, аналізу і використання даних працівників. Настави мають містити чіткі принципи згоди, прозорості, конфіденційності та відповідальності, щоб забезпечити етичне застосування технологій.

✓ Упровадження прозорості та згоди працівників – важливо забезпечити, щоб працівники розуміли, як їхні дані будуть використовуватися, і мали можливість контролювати цей процес. Це можна реалізувати через зрозумілі та доступні умови використання даних, а також через легкодоступні інструменти для управління згодою та доступом до інформації.

✓ Баланс між інноваціями й етичними межами – інноваційні технології в управлінні персоналом можуть швидко змінювати підходи та процеси, що іноді випереджає нормативну базу. Компанії повинні знаходити баланс між упровадженням нових технологій та дотриманням етичних стандартів, щоб не порушувати права працівників і не завдати шкоди організаційній культурі. Це передбачає регулярне оновлення політик і практик у відповідно до новітніх досліджень і соціальних очікувань.

Застосування цих стратегій допоможе компаніям ефективно використовувати можливості ШІ в управлінні персоналом, одночасно забезпечуючи високий рівень етичної відповідальності та захисту прав працівників.

Важливо те, що ШІ може значно покращити процеси управління персоналом, необхідно відповідально підходити до його використання, щоб уникнути порушень прав і приватності працівників. Етика у використанні ШІ не тільки захищає компанії від правових ризиків, але й сприяє побудові довіри в команді, що є критично важливо для довгострокового успіху.

Інструментами реалізації етичних аспектів взаємодії персоналу і ШІ повинні бути.

Забезпечення безпеки даних – компанії повинні вжити заходів для захисту особистих даних працівників від несанкціонованого доступу і зловживання. Це упровадження технічних і організаційних заходів для забезпечення кібербезпеки та регулярний моніторинг систем безпеки. Працівники повинні бути інформовані про заходи безпеки та мати можливість контролювати доступ до своїх даних.

Етичне використання алгоритмів і автоматизації – при використанні алгоритмів і автоматизації для оцінки працівників, надавайте особливу увагу тому, щоб ці інструменти не містили упереджень або дискримінаційних елементів. Компанії повинні забезпечити, щоб алгоритми були прозорими і зрозумілими, а також провести регулярний аудит для виявлення та виправлення будь-яких потенційних упереджень.

Залучення працівників до процесу прийняття рішень – працівники повинні мати можливість брати участь у процесі прийняття рішень щодо використання їхніх даних та оцінки ефективності систем ШІ. Це може включати регулярні консультації, опитування та створення комітетів з питань

етики для обговорення і вирішення питань, що виникають у процесі упровадження нових технологій.

Оцінка впливу на організаційну культуру – при упровадженні нових технологій важливо оцінювати їхній вплив на організаційну культуру і моральний клімат у колективі. Технології повинні сприяти створенню позитивного робочого середовища, підтримувати командну співпрацю та розвиток професійних навичок.

Освіта і навчання працівників – компанії повинні забезпечити навчання та підтримку працівників у питаннях використання ШІ та технологій управління персоналом. Це допоможе працівникам краще розуміти, як нові та інструменти впливають на їхню роботу і як ефективно взаємодіяти з цими технологіями.

Успішне упровадження ШІ в управління персоналом вимагає комплексного підходу, який передбачає етичні, технологічні та організаційні аспекти. Компанії, які дотримуються цих принципів, не тільки зможуть ефективно використовувати новітні технології, але й забезпечити довгострокове зростання і розвиток, ґрунтуючись на довірі та взаємоповазі у своїх колективах.

Використання штучного інтелекту в HR-процесах приносить багато переваг, але також викликає серйозні етичні та правові питання. Компанії повинні активно працювати над забезпеченням прозорості, захисту конфіденційності, запобігання дискримінації, етичного моніторингу і визначення відповідальності за рішення ШІ. Збалансований підхід до цих викликів дозволить максимально ефективно використовувати можливості ШІ, зберігаючи при цьому етичні та правові стандарти.

Запитання для самоконтролю

1. Які основні переваги автоматизації HR-процесів за допомогою цифрових технологій?
2. Як цифрові платформи для управління персоналом можуть допомогти зменшити адміністративне навантаження на HR-менеджерів?
3. Які функції виконує система управління людськими ресурсами (HRIS)?
4. Як аналітика даних впливає на прийняття рішень у HR?
5. Які переваги та виклики пов'язані з використанням платформ для e-learning в HR?
6. Як цифрові технології можуть покращити процес рекрутингу і найму?
7. Які інструменти допомагають з управлінням продуктивністю працівників через цифрові технології?
8. Як системи для внутрішньої комунікації можуть покращити командну роботу?
9. Які переваги та ризики пов'язані з використанням цифрових технологій для моніторингу продуктивності?
10. Як цифрові технології можуть допомогти в управлінні благополуччям працівників?
11. Як штучний інтелект може бути використаний для автоматизації процесу підбору кандидатів?
12. Які переваги та ризики використання чат-ботів для первинних інтерв'ю?
13. Як ШІ-інструменти аналізують дані продуктивності працівників?
14. Які можливості дають платформи на базі ШІ для персоналізації навчання та розвитку працівників?
15. Як ШІ може допомогти у прогнозуванні плинності кадрів?
16. Які приклади використання ШІ для моніторингу благополуччя працівників?

17. Як ШІ може зменшити людські помилки в процесі оцінки продуктивності?

18. Які інструменти ШІ використовуються для автоматизації управлінських завдань в HR?

19. Як ШІ може сприяти більш ефективному управлінню талантами в організації?

20. Які переваги ШІ у процесі підготовки звітів і аналітики в HR?

21. Які основні етичні виклики при використанні ШІ для автоматизації HR-процесів?

22. Як забезпечити прозорість рішень, прийнятих ШІ, у контексті HR?

23. Які правові вимоги висуваються до захисту конфіденційності даних при використанні ШІ в HR?

24. Як ШІ може сприяти або посилювати дискримінацію у процесах підбору та оцінки персоналу?

25. Які є стратегії для забезпечення справедливого використання ШІ в управлінні персоналом?

26. Як повинні компанії реагувати на можливі правові спори, пов'язані з рішеннями ШІ?

27. Які етичні норми треба враховувати при використанні ШІ для моніторингу продуктивності працівників?

28. Які заходи потрібно вжити для забезпечення відповідності ШІ-рішень правовим нормам і стандартам?

29. Як можна уникнути упередженості в алгоритмах ШІ, що використовуються в HR?

30. Які кроки потрібно зробити для забезпечення відповідності політик конфіденційності при використанні ШІ?

Наведені запитання допоможуть вам перевірити знання і розуміння ключових аспектів цифрових технологій та ШІ в HR, а також їх етичних і правових викликів.

Проектне завдання

Розробка інноваційного hr-інструменту з використанням штучного інтелекту

Мета Проектного завдання полягає у набутті навичок створенні сучасного та ефективного інструменту для оптимізації HR-процесів шляхом інтеграції штучного інтелекту.

Опис Завдання

Студенти повинні розробити концепцію інноваційного HR-інструменту, що використовує штучний інтелект для покращення одного з аспектів управління персоналом. Цей інструмент має вирішувати конкретну проблему або потребу в HR, використовуючи можливості ШІ для автоматизації, аналізу або прогнозування.

Кроки для Виконання Завдання

1. Виберіть одини з таких аспектів HR для покращення.
 - Рекрутинг і найм
 - Управління продуктивністю
 - Навчання і розвиток
 - Управління плинністю кадрів
 - Моніторинг благополуччя працівників
2. Опишіть актуальну проблему або потребу в обраному аспекті HR. Визначте, які рішення недостатні або які є можливості для їх покращення.
3. Придумайте ідею для інструменту, що використовує ШІ для розв'язання зазначеної проблеми. Опишіть, як саме ШІ буде інтегровано в інструмент (наприклад, аналіз даних, автоматизація процесів, прогнозування тощо).
4. Складіть перелік функцій, які ваш інструмент буде мати. Які конкретні завдання він буде виконувати? Як буде відбуватися взаємодія з користувачем?
5. Оцініть можливі етичні та правові питання, що можуть виникнути при використанні вашого інструменту. Як ви плануєте вирішувати ці питання?

6. Підготуйте презентацію вашого інструменту, включаючи:

- Опис проблеми і потреби;
- Концепцію інструменту і його функціональні можливості;

- Як ІІІ буде інтегровано і які технології будуть використовуватися;

- Етичні та правові аспекти;

- Переваги, які ваш інструмент принесе організації;

Формат подачі

- Письмовий документ, що містить детальний опис вашої концепції, функціональних можливостей та аналіз етичних і правових аспектів (5-7 сторінок).

- Візуальна презентація, що представляє основні пункти вашого Проекту (10-15 слайдів).

- Якщо можливо, підготуйте прототип або демонстраційну версію інструменту (можна використовувати інструменти прототипування або схематехнічні зображення).

Це завдання спрямоване на розвиток навичок критичного мислення, інноваційного підходу і практичного застосування технологій ІІІ в управлінні персоналом. Студенти отримають можливість застосувати свої знання у реальних умовах, розвивати свої ідеї та вивчати вплив технологій на HR-практики.

Рекомендована література

1. Bersin J. HR Technology Disruptions for 2017: Nine Trends Reinventing the HR Software Market. *Perspective*. 2016. Accessed mode: <https://www.ig.cl/wpcontent/uploads/2016/11/HR-Technology-trends-2016-by-Bersin.pdf>.
2. Digital в HR: інструменти, автоматизація та використання цифрових технологій. URL: <https://kharkov.hh.ua/article/19271>. (дата звернення: 06.02.2021).
3. Jotabá, M.N., Fernandes, C.I., Gunkel, M. and Kraus, S. (2022), "Innovation and human resource management: a systematic literature review", *European Journal of Innovation Management*, Vol. 25 No. 6, pp. 1-18. <https://doi.org/10.1108/EJIM-07-2021-0330>.
1. Predictive HR Analytics: Mastering the HR Metric. Dr Martin R. Edwards, Kirsten Edwards Kogan Page Publishers, 2019 p. 536 p.
2. The HR Scorecard: Linking People, Strategy, and Performance. Brian E. Becker, Mark A. Huselid, David Ulrich. Harvard Business Press, 2001 235 p.
3. Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. Сучасні технології управління персоналом: навчальний посібник. Київ: ФОП Ямчинський О.В., 2020. 466с.
4. Бей Г.В., Серeda Г.В. Трансформація HR-технологій під впливом цифровізації бізнес-процесів. *Економіка і організація управління*. 2019. № 2 (34). С. 93–101.
5. Бей Г.В., Серeda Г.В. Трансформація HR-технологій під впливом цифровізації бізнес-процесів. *Економіка і організація управління*. 2019. № 34. С. 93-101.
6. Волянська-Савчук Л.В., Мацишина М.В. Використання інноваційних персонал-технологій в управлінні персоналом

на підприємствах. *Економіка і організація управління*. 2019. № 1 (33). С. 33–42.

7. Волянська-Савчук Л.В., Царук В.Ю. Використання сучасних комп'ютерних та інформаційних технологій в розвитку корпоративної культури на підприємстві. *Бізнес-навігатор*. 2018. № 2 (45). С. 189–196.

8. Голянич В.М. Інноваційні технології в кадровому менеджменті. *Управлінське консультування*. 2017. № 2. С. 5–16.

9. Гудзь О.Є., Маковій В.В. Розроблення стратегії Digital-трансформації підприємств. *Інфраструктура ринку*. 2018. Вип. 25. С. 248–254.

10. Дашко І.М. Розвиток інноваційних технологій управління персоналом на підприємствах у сучасних умовах господарювання. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Сер.: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2016. Вип. 9. С. 37–41.

11. Денисов А.Ф., Кардаш Д.С. Аналіз практики цифрових технологій в підборі персоналу. *Економіка і управління*. 2018. № 6. С. 26–37.

12. Длугопольська Т. І., Гук Ю.В. Цифрова трансформація у сфері ІТ: напрями, проблеми та можливості. *Причорноморські економічні студії*. 2021. № 62. С. 13–18.

13. Жавела К. А., Жавела А. К. Сучасні концепції та інноваційні технології в системі управління персоналом. *Інвестиції: практика та досвід*. 2019. № 22. С. 73–78. DOI: [10.32702/2306-6814.2019.22.73](https://doi.org/10.32702/2306-6814.2019.22.73).

14. Калачевська Л. І., Найда К.О. Ефективність управління персоналом агропідприємств в умовах системної кризи. *Ефективна економіка*. 2021. № 10. С. 68–74.

15. Касич А. О., Бурба О. А. Інноваційні підходи в практиці управління персоналом конкурентоспроможного підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2017. № 16 (1). С. 132.

16. Кобеля З.І., Шелюжак І.Г. Застосування технології прелімінарингу при пошуку персоналу підприємств. БІЗНЕС ІНФОРМ №1-2022. С. 409 – 414. https://www.business-inform.net/article/?year=2022&abstract=2022_1_0_409_414.
17. Колобердянко І. І., Метельська Н.С. Інноваційні зрушення у сфері управління персоналом в умовах глобальної економіки. *Економіка і суспільство*. 2018. № 19. С. 63-68.
18. Колот А. М. Соціально-трудова реальність – XXI: філософія становлення, можливостей та викликів. *Економіка України*. 2021. № 2. С. 3-31.
19. Кравчук О. І. Цифрова компетентність менеджера з персоналу. *Соціально-трудові відносини: теорія і практика*. 2018. № 1. С. 172-191.
20. Краус Н. М., Голобородько О.П., Краус К.М. Цифрова економіка: тренди та перспективи авангардного характеру розвитку. *Ефективна економіка*. 2018. № 1. С. 54-62.
21. Кривцова М.С., Сорока О.В. Покоління Z як потенційний сегмент ринку праці. *Економіка та суспільство*, 2021. Вип. 27. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-27-2>.
22. Кустріч Л. О., Кустріч В. І. Інновації в системі управління персоналом. *Економіка та держава*. 2022. № 4. С. 34–38. DOI: [10.32702/2306-6806.2022.4.34](https://doi.org/10.32702/2306-6806.2022.4.34)
23. Лизунова О. М., Іщенко Я. Г., Кондрашова Г. В. Використання інноваційних методів управління персоналом підприємства. *Економіка і суспільство*. 2018. № 14. С. 449–451.
24. Лопатинський Ю.М., Кобеля З.І., Шелюжак І.Г. Людський капітал як невід’ємний чинник соціально-економічного розвитку. Науковий вісник Чернівецького національного університету. Серія Економіка. 2020. № 829. С.3-10.

25. Лопушняк Г., Милянник Р. Вплив цифрових технологій на формування компетенцій управлінського персоналу. *Інвестиції: практика та досвід*. 2019. № 24. С. 10-16.
26. Махмудов, Х., Чухліб, В. Вплив цифрових технологій на ефективність управління персоналом. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2023. (4 (32)). С. 17–26. [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2022-4\(32\)-17-26](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2022-4(32)-17-26).
27. Писаревська Г. І. Тенденції розвитку використання Digital технологій в управлінні персоналом. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2021. № 41. С. 54-60.
28. Писаревська Г.І. Тенденції розвитку використання digital технологій в управлінні персоналом.
29. Погорелова Т. О. Інноваційні технології в управлінні персоналом на сучасному підприємстві. *Вісник Національного технічного університету "Харківський політехнічний інститут"* (економічні науки) : зб. наук. пр. Харків : НТУ "ХПІ", 2018. № 15 (1291). С. 101-104.
30. Продіус О. І., Лобінцева В.В. Шляхи підвищення ефективності управління персоналом на підприємстві. *Економіка: реалії часу*. 2020. № 4. С. 57-65.
31. Про схвалення Концепції розвитку штучного інтелекту в Україні: розпорядження Кабінету Міністрів України від 02 грудня 2020 р. № 1556-р. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-shvalennya-koncepciyi-rozvitku-shtuchnogo-intelektu-v-ukrayini-s21220>.
32. Смирнова І.І., Сімаков К.І. Інноваційні технології управління персоналом на підприємстві. *Вісник економічної науки України*. 2018. № 2. С. 154-157. Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Venu_2018_2_28.
- 4.** Стратегічне управління людськими ресурсами: навч.-метод. посіб. / Чернівці : Чернівець. нац. ун-т ім. Ю. Федьковича, 2024. 216 с.

5. Технології управління людськими ресурсами: навчальний посібник для здобувачів ступеня магістра за освітньою програмою «Менеджмент і бізнес-адміністрування» / Л. Є. Довгань, Л. Л. Ведута, Г. А. Мохонько ; КПІ там. Ігоря Сікорського. Київ : КПІ там. Ігоря Сікорського, 2018. 511 с.
[https://ela.kpi.ua/handle/123456789/25275.](https://ela.kpi.ua/handle/123456789/25275)
6. Трансформація системи управління персоналом підприємств : монографія / Брич Василь, Борисяк Олена, Білоус Любомир, Галиш Наталя ; Міністерство освіти і науки України, Тернопільський національний економічний університет. - Тернопіль : Економічна думка ТНЕУ, 2020. – 211 с.
7. Шкробот М.В. Сучасні технології управління персоналом: Навчально-методичний комплекс дисципліни. Київ : КПІ там. Ігоря Сікорського, 2022. 194 с.

9. Інформаційні ресурси

Офіційні сайти органів державного управління України:

1. Кабінет Міністрів України – [http:// www.kmu.gov.ua](http://www.kmu.gov.ua)

Офіційні сайти міжнародних організацій:

1. Департамент статистики Організації Об'єднаних Націй – <http://unstats.un.org/>

2. Міждержавний статистичний комітет Співдружності Незалежних Держав - <http://www.cisstat.com/>

3. Міжнародна асоціація зі статистики (IAOS) – <http://isi.cbs.nl/>

4. Міжнародний інститут статистики (ISI) – <http://isi.cbs.nl/>

5. Організація економічної співпраці та розвитку (OECD) <http://www.oecd.org/>

6. Статистичний офіс Європейської співдружності – <http://europa.eu.int/>

Офіційні сайти науково-дослідних інститутів і центрів, пошукових систем:

1. База українського законодавства в Інтернет – www.lawukraine.com

2. Інститут глобальних стратегій – www.igls.com.ua

3. Інститут економічних досліджень і політичних консультацій – www.ier.kiev.ua

Офіційні сайти наукових і електронних бібліотек в Україні:

1. Електронна бібліотека – www.lib.com.ua

2. Національна бібліотека України ім. В.І. Вернадського – www.nbuv.gov.ua

3. Національна парламентська бібліотека – www.alpha.rada.kiev.ua

Фахові сайти:

AIHR: <https://www.aihr.com/>.

BambooHR: <https://www.bamboohr.com/blog/top-websites-for-hr-professionals>.

McKinsey: <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/hrs-new-operating-model>.

Делойт: <https://www2.deloitte.com/ua/uk.html>.

Хурма: <https://hurma.work/>.

Навчальне видання

Вікторія Іванівна Кифяк

Інноваційні персонал-технології

Навчально-методичний посібник

Літературний редактор *Лукул О.В.*

Технічна редакторка *Кудрінська О.М.*

Підписано до друку 14.10.2024. Формат 60x84/16.

Електронне видання.

Умов.-друк. арк. 11,2. Обл.-вид. арк. 12,0.

Зам. Н-078

Видавництво Чернівецького національного університету.

58002, Чернівці, вул. Коцюбинського, 2.

e-mail: ruta@chnu.edu.ua

Свідоцтво суб'єкта видавничої справи ДК № 891 від 08.04.2002