



Управління людськими ресурсами в умовах цифрової економіки

Науково-теоретичні основи управління персоналом



Управління персоналом як наука

Управління персоналом є міждисциплінарною областю знань, що інтегрує досягнення менеджменту, психології, соціології та економіки. Наука досліджує закономірності формування, розвитку та ефективного використання трудового потенціалу організації.

Практичне значення

Сучасні організації визнають управління персоналом критично важливою функцією, що безпосередньо впливає на продуктивність, інноваційність та конкурентоспроможність компанії на ринку.

Людина в системі управління персоналом



Людина як об'єкт управління

Працівник є об'єктом управлінських впливів: найму, розвитку, мотивації, оцінювання та звільнення. Організація формує умови праці та систему вимог.



Людина як суб'єкт управління

Працівник активно впливає на організаційні процеси, приймає рішення, проявляє ініціативу, реалізує творчий потенціал та формує корпоративну культуру.

Ця подвійна природа людини в організації вимагає збалансованого підходу, що поєднує адміністративний вплив із створенням умов для самореалізації співробітників. Сучасний менеджмент персоналу орієнтується на партнерську модель взаємодії.

Корпоративна культура як фундамент успіху

Корпоративна культура – це система цінностей, переконань, норм та традицій, що визначає поведінку співробітників та формує унікальну ідентичність організації.

01

Формування цінностей

Визначення місії, бачення та ключових принципів організації

02

Інтеграція персоналу

Залучення працівників до корпоративної культури через адаптацію та навчання

03

Підтримка та розвиток

Постійне культивування цінностей через комунікацію та лідерство



Персонал як джерело конкурентних переваг

У сучасній економіці знань персонал перетворюється на головний стратегічний актив організації. Компанії, що ефективно розвивають та використовують людський капітал, демонструють вищі показники продуктивності, інноваційності та адаптивності до ринкових змін.

Ключові фактори впливу:

- Унікальні компетенції та експертиза працівників
- Організаційне знання та досвід команд
- Інноваційний потенціал і креативність
- Корпоративна культура та лояльність
- Здатність до навчання та адаптації



Сучасні тенденції кадрового менеджменту



Гібридні моделі роботи

Поєднання офісної та віддаленої роботи стає новою нормою, вимагаючи нових підходів до координації та культури.



Wellbeing співробітників

Фокус на фізичному та ментальному здоров'ї як інвестиція в продуктивність та утримання талантів.



HR-аналітика та AI

Використання штучного інтелекту для рекрутингу, оцінки продуктивності та прогнозування кадрових потреб.



DEI-стратегії

Розмаїття, equity та інклюзія стають пріоритетами для створення інноваційних команд.

Проблеми сучасних HR-департаментів

Дефіцит талантів

Гостра конкуренція за кваліфікованих спеціалістів, особливо в ІТ та технологічних секторах. Компанії змушені переглядати стратегії залучення та утримання.

Швидка зміна компетенцій

Технологічний прогрес призводить до швидкого застарівання навичок. Потрібні постійні інвестиції в навчання та розвиток персоналу.

Очікування нового покоління

Міленіали та покоління Z мають інші цінності: гнучкість, work-life balance, баланс роботи та життя. Традиційні підходи не працюють.

Цифрова трансформація HR

Необхідність впровадження нових технологій, автоматизації процесів та розвитку цифрових компетенцій самих HR-фахівців.

Ключові поняття та термінологія

Трудові ресурси

Частина населення, яка має фізичний та інтелектуальний потенціал для участі у виробничому процесі. Макроекономічне поняття.

Персонал організації

Сукупність усіх працівників, які перебувають у трудових відносинах з організацією та виконують певні функції.

Трудовий потенціал

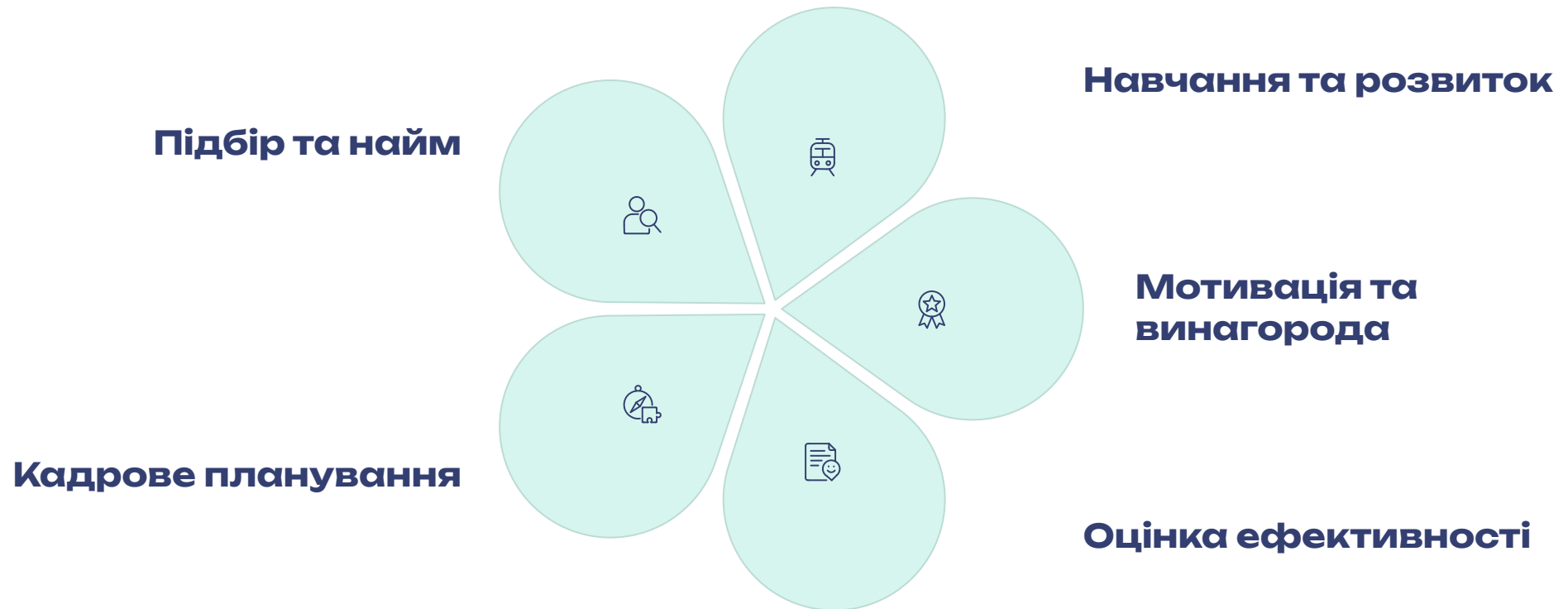
Сукупність можливостей людини або колективу щодо виконання трудових функцій, враховуючи здібності та резерви розвитку.

Кадри підприємства

Постійний склад кваліфікованих працівників, що мають спеціальну підготовку та досвід роботи у певній сфері.

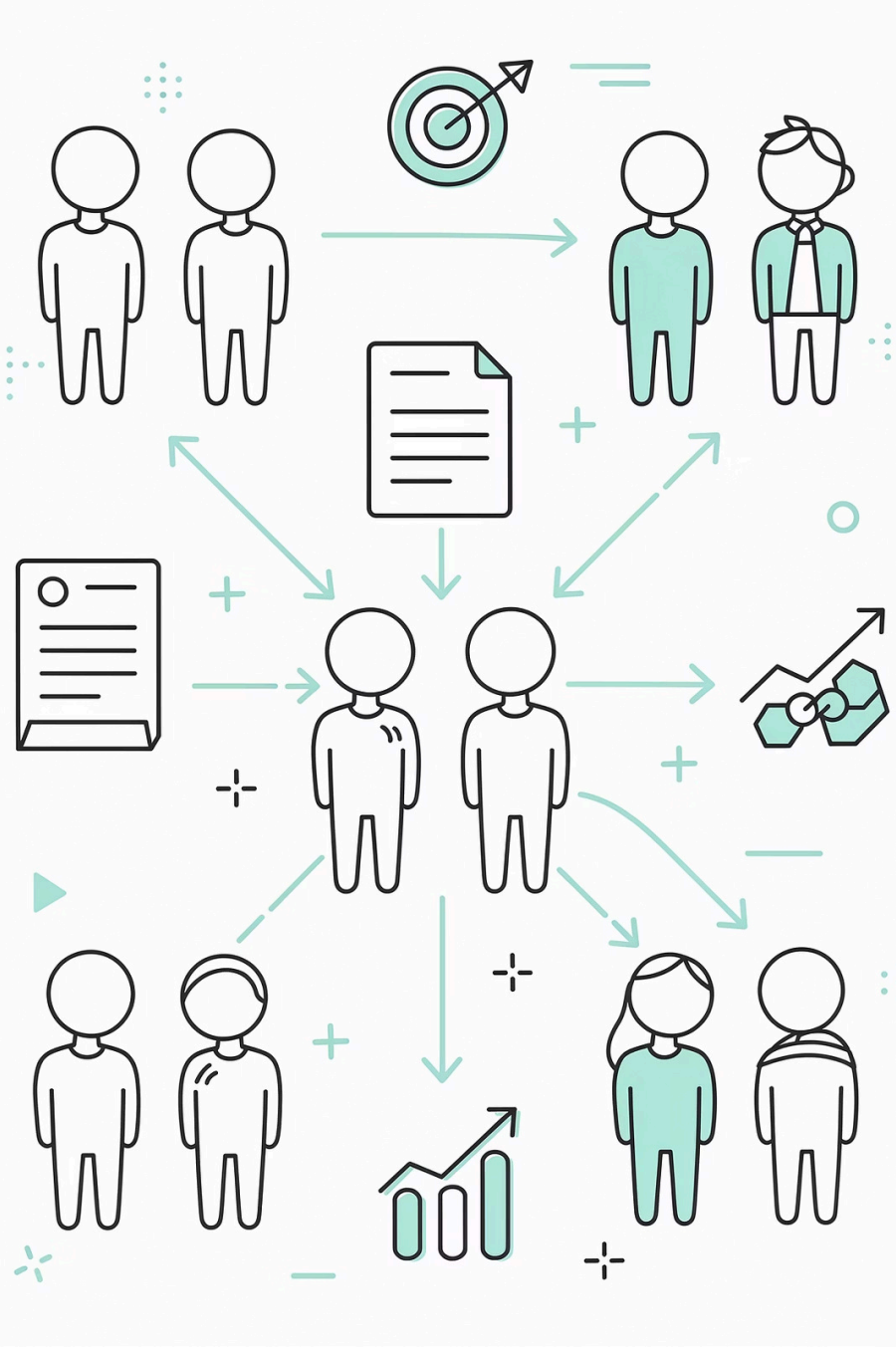
Системний підхід до управління персоналом

Системний підхід розглядає управління персоналом як цілісну систему взаємопов'язаних елементів, що функціонують для досягнення спільних цілей організації. Кожна підсистема впливає на інші та на систему в цілому.



Еволюція управління персоналом





Сучасні концепції та теорії

Управління кадрами vs Управління персоналом

Управління кадрами – традиційний адміністративний підхід, орієнтований на облік, контроль та виконання трудового законодавства.

Управління персоналом – ширша концепція, що включає розвиток, мотивацію та створення сприятливого організаційного середовища.

HRM та стратегічний підхід

Менеджмент персоналу акцентує на ефективності операційних процесів.

Управління людськими ресурсами (HRM) розглядає людей як ключовий актив та інвестицію, інтегруючи HR-стратегію з бізнес-цілями.

Особливості управління персоналом у світі



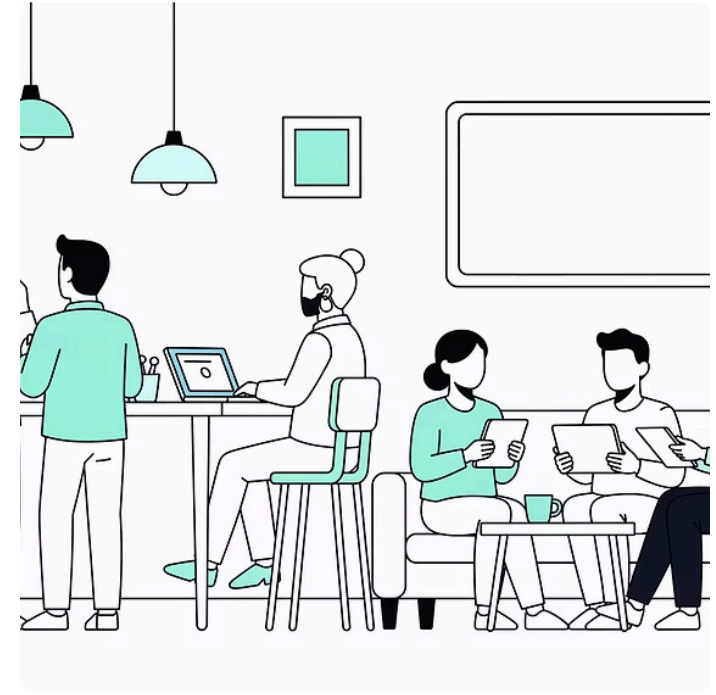
Японська модель

Довічний найм, система "старшинства", сильна корпоративна культура, групова робота та консенсус у прийнятті рішень.



Американська модель

Орієнтація на результат, індивідуальна відповідальність, мобільність персоналу, чіткі KPI та "pay for performance".



Європейська модель

Баланс між продуктивністю та соціальним захистом, сильні профспілки, акцент на якості життя працівників.

Кожна модель має свої переваги та може бути адаптована до українського контексту з урахуванням національних особливостей, законодавства та корпоративної культури.

Вплив глобалізації на сферу праці



Міжнародна мобільність

Зростання міграції талантів, віддалені команди, глобальний пул кандидатів



Крос-культурна співпраця

Необхідність управління мультикультурними командами та адаптації HR-практик



Уніфікація стандартів

Поширення міжнародних практик, сертифікацій та стандартів якості HR

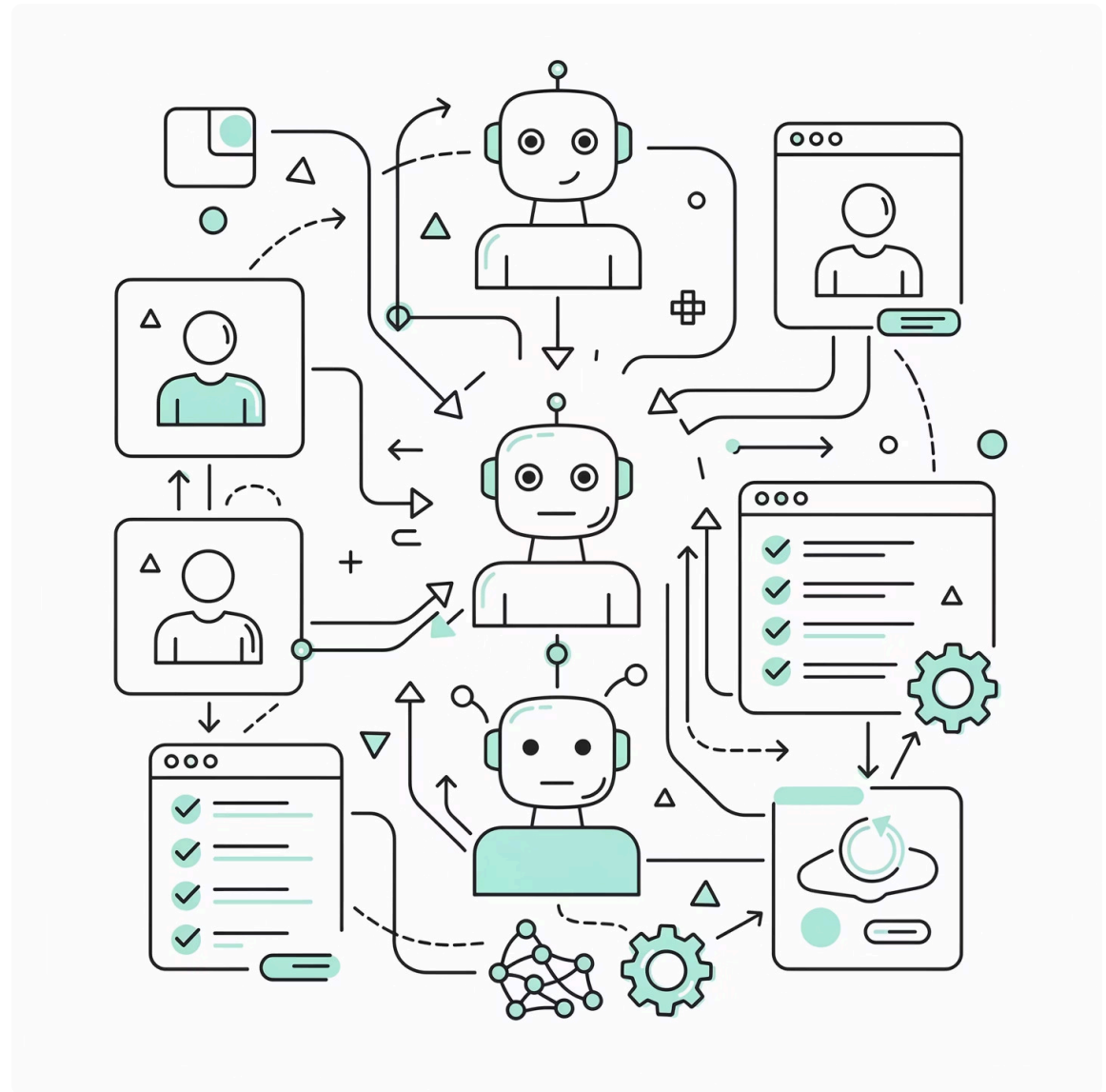
Глобалізація створює як можливості для доступу до світових талантів, так і виклики щодо збереження локальної ідентичності та конкурентоспроможності на міжнародному ринку праці.



Цифрова трансформація HR-функції

Технологічні інновації

- HRIS та ATS системи для автоматизації процесів
- Штучний інтелект у рекрутингу та аналітиці
- Чат-боти для комунікації з персоналом
- Віртуальна та доповнена реальність у навчанні
- Blockchain для верифікації даних
- People Analytics для прийняття рішень



Цифровізація трансформує HR з адміністративної функції у стратегічного партнера бізнесу, що використовує дані для прогнозування та оптимізації управління персоналом.

Персонал як інтелектуальний капітал



В економіці знань інтелектуальний капітал стає головним джерелом вартості компанії. Організації, що розвивають усі чотири компоненти, створюють стійкі конкурентні переваги. Персонал перестає бути витратою та стає інвестицією у майбутнє.

HR як стратегічний бізнес-партнер

Операційний партнер

Забезпечення ефективності HR-процесів, адміністрування, підтримка

Тактичний партнер

Впровадження програм розвитку, управління змінами, вирішення проблем

Стратегічний партнер

Участь у розробці бізнес-стратегії, прогнозування, створення конкурентних переваг

Трансформація HR-функції передбачає перехід від транзакційної до консультативної моделі, де HR-фахівці стають повноцінними учасниками стратегічного планування та впливають на бізнес-результати.



Agile-підходи в управлінні персоналом

Гнучкі методології

Впровадження принципів Agile, Scrum та Kanban у HR-процеси дозволяє швидше реагувати на зміни, підвищувати залученість команд та покращувати якість рішень.

Ключові елементи:

1. Ітеративне планування та короткі цикли
2. Кросфункціональні команди
3. Регулярний зворотний зв'язок
4. Фокус на цінності для бізнесу
5. Експериментування та навчання



 **Планування**

 **Виконання**

 **Огляд**

 **Покращення**

Виклики четвертої промислової революції

1

Автоматизація та зникнення професій

До 2030 року до 30% робочих місць можуть бути автоматизовані. Необхідність перекваліфікації та reskilling програм.

2

Нові компетенції майбутнього

Критичне мислення, креативність, емоційний інтелект, цифрова грамотність стають ключовими навичками.

3

Зміна організаційних структур

Перехід від ієрархій до мережових структур, самоорганізованих команд та гнучких форм зайнятості.

4

Етичні дилеми AI та даних

Баланс між ефективністю алгоритмів та правами людини, приватністю та прозорістю рішень.

Ключові показники ефективності HR

15%

Плинність кадрів

Оптимальний рівень для збереження стабільності та оновлення команди

45

Час закриття вакансії

Середня кількість днів від публікації до найму (у днях)

4.2

Рейтинг задоволеності

Показник engagement та лояльності персоналу (з 5)

82%

Якість найму

Відсоток нових співробітників, що успішно проходять випробувальний термін

35

Години навчання

Середня кількість годин розвитку на працівника на рік

3.5

ROI навчання

Повернення інвестицій у програми розвитку персоналу



Висновки та перспективи розвитку

Стратегічна роль HR

Управління персоналом остаточно трансформувалося у стратегічну функцію, що безпосередньо впливає на конкурентоспроможність організації.

Технології як каталізатор

Цифровізація відкриває нові можливості для аналітики, автоматизації та персоналізації HR-процесів.

Людина в центрі

Попри технологічний прогрес, успіх залежить від здатності організацій розвивати та залучати таланти, створюючи середовище для розкриття потенціалу.

Майбутнє управління персоналом лежить на перетині технологій, людяності та стратегічного мислення. Організації, що зможуть збалансувати ці елементи, матимуть вирішальні переваги у конкурентній боротьбі за таланти та ринкове лідерство.