



# **Управління персоналом як соціотехнічна система**



## РОЗДІЛ 1

# Особистість працівника в організаційному контексті

Розуміння індивідуальних характеристик персоналу є ключовим для ефективного управління. Особистість працівника формується під впливом численних факторів: генетичних особливостей, соціального середовища, освіти та професійного досвіду. Ці характеристики безпосередньо впливають на поведінку в організації, прийняття рішень, комунікацію та взаємодію з колегами.

Ціннісна орієнтація працівника визначає його мотивацію, прихильність до організації та готовність до професійного розвитку. Саме цінності формують внутрішній компас, який направляє дії та рішення співробітника в робочому середовищі.

# Індивід та індивідуальність: ключові відмінності

## Індивід

Представник людського роду з біологічними та соціальними характеристиками

- Базові фізіологічні потреби
- Соціальна належність
- Типові реакції на стимули
- Загальні закономірності поведінки

## Індивідуальність

Унікальне поєднання рис, що відрізняє одну людину від інших

- Неповторний досвід і біографія
- Специфічні таланти та здібності
- Особистісні цінності та переконання
- Власний стиль мислення та дії

## Синтез в організації

Поєднання загального та унікального у трудовій діяльності

- Адаптація індивідуальності до корпоративної культури
- Використання унікальних якостей для спільних цілей
- Баланс між стандартами та творчістю

# Класифікація персоналу організації

## Виробничий персонал

**Робітники** — працівники, безпосередньо задіяні у виробництві продукції або наданні послуг

### Основні категорії:

- Основні робітники — створюють продукт або послугу
- Допоміжні робітники — забезпечують умови для виробництва
- Обслуговуючий персонал — підтримує функціонування обладнання

Виконують технологічні операції, працюють з обладнанням, інструментами та матеріалами. Їхня діяльність безпосередньо впливає на якість та обсяги виробництва.

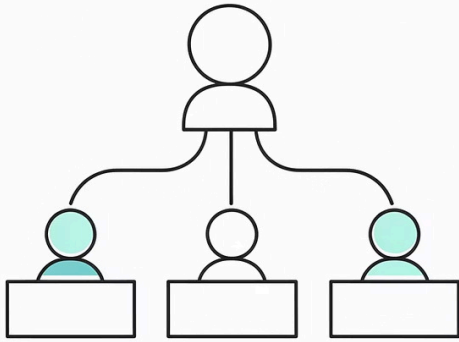
## Управлінський персонал

**Службовці** — працівники, що виконують адміністративні, управлінські та аналітичні функції

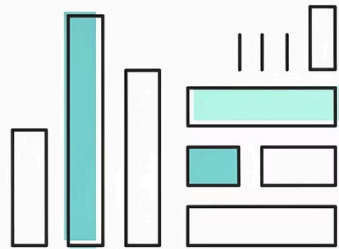
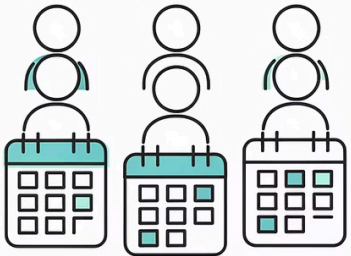
### Основні категорії:

- Керівники — приймають стратегічні рішення
- Спеціалісти — надають експертні знання
- Технічні виконавці — забезпечують документообіг

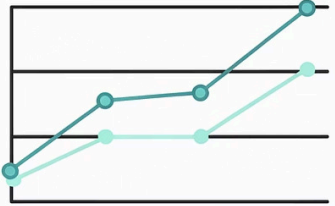
Планують, організують, координують та контролюють діяльність організації. Забезпечують інформаційну підтримку та аналітичний супровід бізнес-процесів.



### Wokforce Planning



### Analytics



## РОЗДІЛ 2

# Чисельність та структура персоналу

Ефективне управління персоналом неможливе без чіткого розуміння кількісних та якісних характеристик робочої сили організації. Чисельність персоналу є динамічним показником, який постійно змінюється через прийом нових працівників, звільнення, переміщення та інші кадрові процеси.

# Види чисельності персоналу

1

## Нормативна чисельність

Розрахункова кількість працівників, необхідна для виконання запланованого обсягу робіт згідно з встановленими нормами праці та трудомісткості операцій.

- ❑ Визначається на основі техніко-економічних розрахунків та нормативів

2

## Облікова чисельність

Фактична кількість працівників, які перебувають у трудових відносинах з організацією станом на конкретну дату, включаючи всіх офіційно оформлених співробітників.

- ❑ Враховує працівників у відпустках, на лікарняних та у відрядженнях

3

## Середньооблікова чисельність

Середня кількість працівників за певний період (місяць, квартал, рік), розрахована на основі щоденної облікової чисельності відповідно до методології статистичного обліку.

- ❑ Використовується для аналізу динаміки та звітності

# Структура персоналу: багатовимірний підхід



## Організаційна структура

Розподіл працівників за підрозділами, відділами, департаментами та іншими організаційними одиницями. Відображає функціональний поділ праці та субординаційні зв'язки.



## Соціальна структура

Характеризує склад персоналу за статтю, віком, освітою, стажем роботи, сімейним станом та іншими соціально-демографічними показниками.



## Штатна структура

Формалізований перелік посад з визначенням кількості штатних одиниць за кожною позицією та встановленими окладами згідно зі штатним розписом.



## Рольова структура

Розподіл працівників відповідно до ролей, які вони виконують у командах та проектах: лідери, виконавці, координатори, експерти, новатори.



## Функціональна структура

Групування персоналу за функціональними напрямками діяльності: виробництво, маркетинг, фінанси, персонал, ІТ, логістика тощо.



# Професійно-кваліфікаційні характеристики



## Професія

Вид трудової діяльності, що потребує спеціальних знань та навичок, отриманих через освіту та досвід



## Спеціальність

Конкретизація професії, вузька галузь знань та навичок у межах однієї професійної сфери



## Кваліфікація

Рівень підготовки, ступінь професійної майстерності, здатність виконувати роботу певної складності



## Посада

Організаційно закріплена сукупність обов'язків, прав та відповідальності конкретного працівника

Розуміння взаємозв'язку цих понять критично важливе для правильного добору, розстановки та розвитку персоналу. Професія визначає загальну сферу діяльності, спеціальність конкретизує напрям, кваліфікація показує рівень майстерності, а посада закріплює функціонал в організаційній структурі.

# Компетентність та компетенції працівника

## Базові поняття

**Компетентність** — загальна здатність особистості мобілізувати знання, уміння, навички та особистісні якості для ефективного виконання професійних завдань.

**Компетенції** — конкретні здатності, що включають знання, навички, установки та поведінкові патерни, необхідні для успішної роботи.

## Види компетенцій

- **Професійні (hard skills)** — технічні знання та спеціалізовані навички
- **Універсальні (soft skills)** — комунікація, критичне мислення, командна робота
- **Цифрові** — володіння інформаційними технологіями та цифровими інструментами
- **Управлінські** — лідерство, планування, контроль, мотивація персоналу
- **Інноваційні** — креативність, адаптивність, здатність до навчання

01

---

### Базовий рівень

Початкові знання, здатність виконувати прості завдання під керівництвом

02

---

### Функціональний рівень

Самостійне виконання стандартних операцій, застосування типових рішень

03

---

### Просунутий рівень

Здатність вирішувати нестандартні задачі, оптимізувати процеси

04

---

### Експертний рівень

Інновації, наставництво, розробка нових методів та підходів

# Професійна компетентність та придатність



## Професійна компетентність

Інтегральна характеристика особистості, що поєднує:

- Теоретичні знання в предметній області
- Практичні навички виконання завдань
- Професійний досвід та експертизу
- Здатність до саморозвитку



## Професійна придатність

Відповідність психологічних та фізіологічних характеристик працівника вимогам професії:

- Психофізіологічні можливості
- Здоров'я та працездатність
- Особистісні якості та мотивація
- Стресостійкість та адаптивність

Професійна компетентність формується через освіту, навчання та практичний досвід, тоді як професійна придатність значною мірою зумовлена природними даними особистості. Ефективне управління персоналом передбачає оцінку обох аспектів при доборі кандидатів та плануванні кар'єрного розвитку.



### РОЗДІЛ 3

# Сучасні служби персоналу в організації

Служба персоналу пройшла значну еволюцію від адміністративного відділу кадрів до стратегічного партнера бізнесу. Сучасні кадрові служби виконують ключову роль у формуванні організаційної культури, розвитку талантів та забезпеченні конкурентоспроможності компанії на ринку праці.

Трансформація кадрових функцій відбувається під впливом цифровізації, зміни демографічної ситуації, нових очікувань поколінь працівників та зростання важливості людського капіталу як стратегічного ресурсу.

# Основні функції кадрових служб



## Підбір та адаптація

Залучення талантів, проведення відбору кандидатів, онбординг нових співробітників та інтеграція в команду



## Навчання та розвиток

Організація професійного навчання, планування кар'єри, формування кадрового резерву та програми розвитку лідерства



## Оцінка ефективності

Управління результативністю, проведення атестацій, зворотний зв'язок та система KPI для працівників



## Компенсації та мотивація

Розробка систем оплати праці, соціальних пакетів, програм визнання та нематеріальної мотивації персоналу



## Трудові відносини

Адміністрування договорів, кадровий документообіг, вирішення конфліктів та забезпечення відповідності законодавству



## HR-аналітика

Збір та аналіз кадрових метрик, прогнозування потреб у персоналі, підготовка звітності для керівництва

# Організаційна побудова кадрової служби



## Директор з персоналу (CHRO)

Стратегічне управління, участь у прийнятті бізнес-рішень, формування кадрової політики організації



## Керівники напрямів

Управління функціональними блоками: рекрутинг, навчання, компенсації, трудові відносини, HR-аналітика



## Спеціалісти HR

Виконання операційних завдань: пошук кандидатів, проведення навчання, адміністрування програм



## HR-асистенти

Адміністративна підтримка, документообіг, первинна обробка запитів працівників

Статус кадрової служби визначається її місцем в організаційній структурі. У передових компаніях HR-директор входить до складу виконавчої команди та звітує безпосередньо CEO, що підкреслює стратегічне значення управління персоналом.

# Компетенції менеджера з персоналу

## Ділові якості

- Стратегічне мислення
- Орієнтація на результат
- Управління проектами
- Аналітичні здібності
- Навички планування
- Прийняття рішень

## Професійні знання

- Трудове законодавство
- Методи оцінки персоналу
- Технології навчання
- Системи мотивації
- HR-метрики та аналітика
- Цифрові HR-інструменти

## Особистісні риси

- Емоційний інтелект
- Комунікабельність
- Етичність та конфіденційність
- Емпатія та чуйність
- Стресостійкість
- Гнучкість та адаптивність

📌 Сучасний HR-менеджер поєднує роль стратегічного радника, експерта з організаційного розвитку, аналітика даних та захисника інтересів працівників

# Інформаційне та методичне забезпечення

## Регламентуючі документи

1. Положення про кадрову службу
2. Посадові інструкції працівників HR
3. Правила внутрішнього трудового розпорядку
4. Колективний договір
5. Положення про оплату праці
6. Положення про атестацію
7. Положення про навчання персоналу

## Облік та звітність

1. Особові справи працівників
2. Трудові книжки та договори
3. Накази з кадрових питань
4. Табелі обліку робочого часу
5. Штатний розпис організації
6. Статистична звітність
7. Аналітичні звіти для керівництва

## Методичні матеріали

1. Профілі компетенцій посад
2. Методики оцінки персоналу
3. Програми навчання
4. Шаблони документів
5. Процедури та регламенти
6. База знань для співробітників
7. Корпоративні стандарти

# Автоматизовані системи управління персоналом

Сучасні організації активно впроваджують спеціалізоване програмне забезпечення для автоматизації HR-процесів. Це підвищує ефективність роботи кадрових служб, мінімізує помилки та забезпечує доступ до актуальної інформації в режимі реального часу.

## HRM-системи

Комплексні платформи для управління всіма аспектами роботи з персоналом

- Кадровий облік та документообіг
- Розрахунок заробітної плати
- Облік робочого часу
- Управління відпустками

## ATS-системи

Автоматизація процесу підбору та залучення талантів

- Публікація вакансій
- Обробка резюме кандидатів
- Планування співбесід
- Аналітика рекрутингу

## LMS-платформи

Організація корпоративного навчання та розвитку

- Онлайн-курси та тренінги
- Відстеження прогресу
- Сертифікація знань
- Бібліотека матеріалів

## Performance Management

Системи управління результативністю працівників

- Постановка цілей та KPI
- Регулярний зворотний зв'язок
- Проведення атестацій
- Планування розвитку



# Захист та безпека кадрової інформації

## Правові основи

Персональні дані працівників захищені Законом України "Про захист персональних даних" та GDPR. Організація несе відповідальність за дотримання вимог законодавства.

## Організаційні заходи

- Призначення відповідального за захист персональних даних
- Розробка політики конфіденційності
- Навчання співробітників HR принципам роботи з даними
- Обмеження доступу до конфіденційної інформації

## Технічні засоби

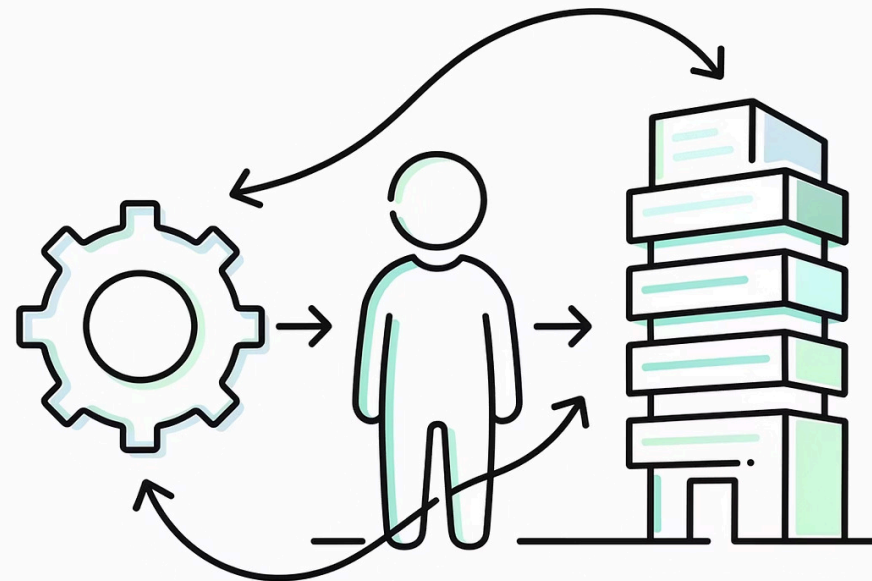
- Багаторівневий контроль доступу до систем
- Шифрування баз даних
- Регулярне резервне копіювання
- Моніторинг інцидентів безпеки
- Використання захищених каналів передачі даних

## Процедури обробки

- Отримання згоди працівника на обробку даних
- Зберігання інформації у захищених сховищах
- Знеособлення даних для аналітики
- Своєчасне знищення застарілих документів

# Трансформація кадрових служб у цифрову епоху

Цифрова революція докорінно змінює роль та функції служб персоналу. Кадрові підрозділи трансформуються з адміністративних центрів у стратегічні хаби експертизи, сервісні центри та драйвери організаційних змін. Ця еволюція вимагає нових компетенцій, інструментів та підходів до роботи з персоналом.



# Нові ролі та компетенції HR-фахівців

## Центр експертизи

Глибока професійна експертиза у специфічних HR-доменах: компенсації, навчання, аналітика

## Цифрові навички

Володіння HR-tech інструментами, data analytics, автоматизація процесів, AI-рішення



## Сервісний центр

Швидке та якісне обслуговування запитів працівників через цифрові канали та самообслуговування

## HR бізнес-партнер

Стратегічна підтримка бізнес-підрозділів, участь у прийнятті управлінських рішень

## Емоційний інтелект

Розвиток soft skills, культура empathy, підтримка психологічного благополуччя команд

Сучасний HR-професіонал поєднує технологічну грамотність з людиноцентричністю. Він використовує дані для прийняття рішень, але не втрачає фокусу на індивідуальних потребах та емоціях працівників.

# Майбутнє управління персоналом



## 78%

**Організацій  
впроваджують  
в хмарні HR-  
системи**

Перехід до cloud-based рішень забезпечує гнучкість, масштабованість та доступність

## 65%

**HR-процесів  
можуть бути  
автоматизова  
ні**

Штучний інтелект та RPA звільняють час для стратегічних завдань

## 92%

**Компаній  
інвестують у  
кібербезпеку  
HR-даних**

Захист персональної інформації стає критичним пріоритетом

Управління персоналом перетворюється на високотехнологічну, аналітично-орієнтовану функцію, яка створює довгострокову цінність для організації через розвиток людського капіталу, побудову сильної культури та забезпечення конкурентних переваг на ринку талантів.

- Успіх у майбутньому залежатиме від здатності поєднувати передові технології з глибоким розумінням людської природи та індивідуальних потреб кожного працівника.