Т. А. Костишина,
А. В. Семикіна, А. І. Костишина

HR-АНАЛІТИКА ТА ПРОГНОЗУВАННЯ:

конспект лекцій з практичними кейсами та дискусіями

НАВЧАЛЬНИЙ ПОСІБНИК



Полтава
2026

65 років видавництва
POLTAVA UNIVERSITY OF ECONOMICS AND TRADE

ПОЛТАВСЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ І ТОРГІВЛІ (ПУЕТ)

Присвячено 65-й річниці
Полтавського університету
економіки і торгівлі;
25-й річниці кафедри управління
персоналом, економіки праці
та економічної теорії

Т. А. Костишина, А. В. Семикіна, А. І. Костишина

HR-АНАЛІТИКА ТА ПРОГНОЗУВАННЯ: конспект лекцій з практичними кейсами та дискусіями

НАВЧАЛЬНИЙ ПОСІБНИК

За редакцією д-ра екон. наук, професора Т. А. Костишиної

Полтава
ПУЕТ
2026

УДК 005.95/.96:331.101
К72

Рекомендовано до видання, розміщення в електронній бібліотеці та використання в освітньому процесі вченою радою університету, протокол № 15 від 30 вересня 2026.

Автори:

Т. А. Костишина, д-р екон. наук, професор, завідувач кафедри управління персоналом, економіки праці та економічної теорії Полтавського університету економіки і торгівлі;
А. В. Семикіна, канд. екон. наук, доцент кафедри управління персоналом, економіки праці та економічної теорії Полтавського університету економіки і торгівлі;
А. І. Костишина, канд. екон. наук, доцент кафедри управління персоналом, економіки праці та економічної теорії Полтавського університету економіки і торгівлі.

Рецензенти:

Л. А. Лутай, д-р екон. наук, професор кафедри логістики Національного університету «Київський авіаційний інститут»;
Г. В. Назарова, д-р екон. наук, професор завідувач кафедри соціальної економіки Харківського національного економічного університету імені Семена Кузнеця;
І. Л. Петрова, д-р екон. наук, професор кафедри маркетингу та поведінкової економіки Університету економіки та права КРОК.

Костишина Т. А.

К72 HR-аналітика та прогнозування: лекції, практичні кейси, дискусії, тести : навчальний посібник / Т. А. Костишина, А. В. Семикіна, А. І. Костишина ; за ред. д. е. н., проф. Т. А. Костишиної. – Полтава : ПУЕТ, 2026. – 155 с. – 1 електрон. опт. диск (CD-R).

ISBN 978-966-184-498-7

У навчальному посібнику стисло викладено ключові теоретичні та практичні аспекти HR-аналітики, включно з формуванням HR-стратегії, методами збору та аналізу HR-даних, інструментами візуалізації, аналітичним прогнозуванням, а також сучасними цифровими технологіями та етичними питаннями у роботі з персоналом. Значна увага приділена розгляду практичних кейсів та дискусійним питанням для закріплення знань і розвитку критичного мислення. Для закріплення знань запропоновано термінологічний словник і тести. Посібник сприяє формуванню компетентностей, необхідних для сучасних HR-фахівців, адаптованих до викликів цифрової трансформації та стратегічного управління персоналом.

Для студентів економічних спеціальностей, менеджерів, викладачів та практиків у сфері управління персоналом.

УДК 005.95/.96:331.101

За виклад, зміст і достовірність матеріалів відповідальні автори.

Розповсюдження та тиражування без офіційного дозволу ПУЕТ заборонено.

© Т. А. Костишина, А. В. Семикіна, А. І. Костишина
© Полтавський університет економіки і торгівлі, 2026

ISBN 978-966-184-498-7

Зміст

ВСТУП 7

ЛЕКЦІЯ 1. Сутність та значення HR-аналітики в сучасних організаціях 9
1. Мета і завдання навчальної дисципліни. Об'єктивні передумови появи HR-аналітики 9
2. Сутність HR-аналітики, основні цілі та завдання 14
3. Роль аналітичного підходу в системі управління персоналом, прийнятті рішень, оптимізації діяльності організацій 15
4. Практичний кейс: сутність та значення впровадження HR-аналітики на прикладі торговельної компанії 19
5. Дискусія: проблемні питання 23

ЛЕКЦІЯ 2. Формування HR-стратегії, її зв'язок із стратегією розвитку організації (компанії) 24
1. Завдання розробки HR-стратегії, її роль в управлінні розвитком організації (компанії) 24
2. Взаємоузгодження стратегічних цілей управління персоналом із бізнес-стратегією 29
3. Моніторинг, оцінювання результатів та коригування HR-стратегії на основі даних 30
4. Практичний кейс: формування HR-стратегії на прикладі торговельної компанії 31
5. Дискусія: проблемні питання 34

ЛЕКЦІЯ 3. Актуальні тенденції та інноваційні технології в HR-аналітиці 35
1. Запровадження цифрових інструментів та автоматизація в HR-процеси 35
2. Застосування штучного інтелекту та машинного навчання для аналізу даних персоналу 38
3. Огляд сучасних глобальних та українських тенденцій у сфері розвитку HR-аналітики 41
4. Практичний кейс: актуальні тенденції та інноваційні технології в HR-аналітиці на прикладі торговельної компанії 44
5. Дискусія: проблемні питання 47

ЛЕКЦІЯ 4. Джерела HR-даних (HR-data),
їх класифікація та етапи обробки 48
1. Класифікація джерел HR-даних: внутрішні
і зовнішні, формалізовані та неформалізовані 48
2. Етапи збору, обробки, очищення й валідації
HR-даних. Формування «HR-метрики» 49
3. Проблеми якості HR-даних, етичні
та правові аспекти їх використання 53
4. Практичний кейс: класифікація та
обробка HR-даних у торговельній компанії,
формування якісної HR-аналітики 54
5. Дискусія: проблемні питання 58

ЛЕКЦІЯ 5. Основні показники оцінювання
результативності праці персоналу (HR-метрики) 59
1. Основні показники оцінювання результативності
праці персоналу (плинність кадрів, рівень залученості,
відвідуваність, продуктивність тощо) 59
2. Показники ефективності діяльності
персоналу для різних кадрових процесів.
Вибір та адаптація показників 63
3. Зв'язок основних показників
із досягненням цілей підприємства 65
4. Практичний кейс: показники (HR-метрики)
оцінювання результативності праці
персоналу торговельної компанії 67
5. Дискусія: проблемні питання 70

ЛЕКЦІЯ 6. Основи аналізу й візуалізації HR-даних,
створення інформаційних панелей (дашбордів) 71
1. Основні підходи до опрацювання
HR-даних (аналіз для прийняття рішень) 71
2. Візуалізація результатів аналізу:
базові інструменти та графічні форми 73
3. Використання інформаційних
панелей (дашбордів) для представлення
аналітичних результатів управлінцям 75
4. Практичний кейс: основи аналізу й візуалізації
HR-даних на прикладі торговельної компанії 76
5. Дискусія: проблемні питання 78

ЛЕКЦІЯ 7. Основи аналітичного прогнозування
у сфері управління персоналом 79
1. Завдання та можливості прогнозування
показників HR-процесів в організації..... 79
2. Огляд засад методів прогнозування: тренд-аналіз,
порівняльний аналіз, експертна оцінка 82
3. Практичне застосування прогнозування для
ухвалення управлінських рішень щодо персоналу 83
4. Практичний кейс: основи аналітичного
прогнозування у сфері управління персоналом
на прикладі торговельної компанії 86
5. Дискусія: проблемні питання 90

ЛЕКЦІЯ 8. HR-аналітика у системах управління
продуктивністю праці та компенсаціями..... 91
1. Оцінка продуктивності праці працівників
та виявлення резервів підвищення
ефективності на основі HR-аналітики..... 91
2. Формування та аналіз систем компенсацій.
Аналіз дієвості компенсаційної політики..... 96
3. Інтеграція аналітики у підготовку компенсаційної
політики та розробку мотиваційних програм 98
4. Розгляд практичного кейсу: оцінка
продуктивності праці та виявлення невикористаних
резервів на прикладі торговельної компанії..... 100
5. Дискусія: проблемні питання 102

ЛЕКЦІЯ 9. Мотивованість, залученість,
задоволення та розвиток персоналу
на основі аналітичних даних 103
1. Сутність мотивованості, залученості персоналу
та задоволеності працівників, методи їх дослідження.... 103
2. Персоналізований підхід до навчання
та професійного розвитку персоналу за
допомогою аналітичних інструментів 111
3. Формування індивідуальних та колективних
планів професійного розвитку персоналу 115

4. Практичний кейс: мотивованість, залученість, задоволення та розвиток персоналу на основі аналітичних даних торговельної компанії 120
5. Дискусія: проблемні питання 124

ЛЕКЦІЯ 10. Етичні, правові аспекти та тенденції розвитку HR-аналітики..... 125
1. Принципи конфіденційності, доброчесності та етики у роботі з персональними даними 125
2. Регуляторні вимоги: українське законодавство та Загальний регламент про захист даних в ЄС (GDPR)..... 126
3. Перспективи, ризики й напрями розвитку HR-аналітики в майбутньому 129
4. Практичний кейс: етичні, правові аспекти та тенденції розвитку HR-аналітики на прикладі торговельної компанії..... 131
5. Дискусія: проблемні питання 135

ТЕРМІНОЛОГІЧНИЙ СЛОВНИК 136

ТЕСТОВІ ЗАПИТАННЯ ДЛЯ КОНТРОЛЮ ЗНАНЬ..... 143

Список рекомендованих інформаційних джерел..... 151

ВСТУП

У сучасних умовах стрімких змін у бізнес-середовищі та глобальної цифровізації відбувається глибоке переосмислення ролі та функцій управління персоналом в організаціях. Зростають виклики, пов'язані з новими тенденціями – автоматизацією процесів, впровадженням штучного інтелекту і машинного навчання, активним використанням великих даних, а також підвищеною увагою до етичних та правових аспектів управління персональними даними.

Ці зміни створили практичну потребу в розвитку HR-аналітики як критично важливого напряму, що надає можливість не лише збирати та обробляти інформацію про персонал, а й прогнозувати кадрові потреби, оцінювати ефективність праці, мотивацію і залученість працівників до реалізації цілей підприємства, а також формувати гнучкі та стратегічно обґрунтовані HR-стратегії. У зв'язку з цим відбувається системний перегляд змісту підготовки фахівців у сфері економіки праці та управління персоналом, зростають вимоги до компетентностей HR-спеціалістів нового ґатунку, які мають володіти сучасними аналітичними інструментами, цифровими технологіями та стратегічним мисленням.

Навчальний посібник «HR-аналітика та прогнозування: лекції, практичні кейси, дискусії» розроблено з урахуванням викликів сучасності. Зміст посібника спрямовано на формування у здобувачів вищої освіти системних знань, навичок і компетентностей в аналітичному управлінні персоналом.

Об'єктом вивчення навчальної дисципліни є HR-процеси з акцентом на використання аналітики та прогнозування для підвищення ефективності діяльності підприємств та організацій.

Предметом вивчення є методи і практики HR-аналітики, формування HR-стратегії, аналіз і прогнозування основних показників ефективності персоналу, а також нормативні та етичні аспекти роботи з HR-даними.

Завдання студентів під час вивчення дисципліни полягають у формуванні здатності:

- розуміти сутність HR-аналітики, її цілі та роль у сучасних організаціях;
- розробляти та узгоджувати HR-стратегію з бізнес-цілями компанії;

• застосовувати цифрові інструменти, зокрема штучний інтелект і машинне навчання, у HR-процесах;

• збирати, очищувати та аналізувати HR-дані з дотриманням етичних і правових норм;

• оцінювати результативність праці за допомогою ключових HR-метрик;

• створювати інформаційні панелі для візуалізації аналітичних результатів;

• здійснювати аналітичне прогнозування для підтримки управлінських рішень;

• інтегрувати аналітику у системи управління продуктивністю та компенсаціями;

• аналізувати такі якісні характеристики персоналу, як мотивованість, залученість до виконання стратегічних завдань організації, професійний розвиток;

• дотримуватися принципів конфіденційності, етики і законодавства при роботі з персональними даними.

В основу курсу покладено формування ключових компетентностей, що включають аналітичне мислення, вміння працювати з великими обсягами даних, приймати зважені управлінські рішення, а також розвивати креативні здібності, комунікативні і командні навички.

У процесі розробки посібника акцент зроблено на активному використанні інтерактивних методів навчання – розгляді практичних кейсів на прикладі торговельних компаній, проблемних питань для дискусій, що стимулюють критичне мислення, творчу ініціативу та навички колективної роботи.

Курс побудовано таким чином, щоб поєднувати теоретичні знання з практичним досвідом, забезпечуючи комплексний підхід до вивчення HR-аналітики та прогнозування. Для зручності орієнтації у спеціальній термінології у посібнику міститься термінологічний словник з визначеннями і англомовними аналогами. Поглибити знання допоможе перелік рекомендованої літератури, а також тести для самоконтролю знань.

Автори сподіваються, що цей посібник стане корисним ресурсом як для студентів, які опановують сучасні підходи до HR-аналітики, так і для фахівців-практиків, які прагнуть удосконалити свої знання та навички в динамічній сфері управління персоналом.

ЛЕКЦІЯ 1. СУТНІСТЬ ТА ЗНАЧЕННЯ HR-АНАЛІТИКИ В СУЧАСНИХ ОРГАНІЗАЦІЯХ

1. Мета і завдання навчальної дисципліни. Об'єктивні передумови появи HR-аналітики.
2. Сутність HR-аналітики, основні цілі та завдання.
3. Роль аналітичного підходу в системі управління персоналом, прийнятті рішень, оптимізації діяльності організацій.
4. Практичний кейс: сутність та значення впровадження HR-аналітики на прикладі торговельної компанії
5. Дискусія: проблемні питання по темі 1.

1. Мета і завдання навчальної дисципліни. Об'єктивні передумови появи HR-аналітики

Стрімка цифровізація світу, конкуренція за таланти та необхідність оперативного прийняття ефективних управлінських рішень перетворили аналітику персоналу (HR-аналітику) на фундаментальний елемент сучасного управління людськими ресурсами. Дисципліна формує у студентів аналітичну культуру, надає інструменти системного збору, аналізу й використання HR-даних, що стає запорукою сталого розвитку організацій різного профілю.

Метою викладання дисципліни «HR-аналітика та прогнозування» є формування у здобувачів освіти сучасного економічного мислення, практичних навичок роботи з HR-даними, розуміння аналітичних підходів до оцінки та оптимізації персоналу, підготовки до прийняття управлінських рішень на основі об'єктивної інформації.

Завдання дисципліни:

- ознайомити студентів із базовими поняттями, інструментами та сучасними технологіями HR-аналітики;
- навчити збирати, обробляти й аналізувати персональні й організаційні дані з використанням цифрових ресурсів;
- сформувати розуміння взаємозв'язку між HR-аналізом, бізнес-стратегіями та економічними результатами підприємства;
- розвинути вміння презентувати аналітичні HR-результати для менеджменту і бізнесу;

• виховати навички етичної і правової поведінки при роботі з персональними даними.

Предметом дисципліни «HR-аналітика та прогнозування» є сукупність методів, інструментів, технологій збирання, обробки, аналізу та інтерпретації HR-даних для підвищення ефективності управління людськими ресурсами в організаціях.

Об'єктом дисципліни виступають HR-процеси й системи управління персоналом в організаціях різних форм власності, а також інформаційні потоки, що виникають у процесі їх функціонування.

Роль дисципліни «HR-аналітика та прогнозування» у підготовці майбутніх економістів та менеджерів – це передусім формування:

• сучасної економічної та управлінської культури, що базується на даних;

• здатності здійснювати аналіз персоналу та трудових процесів для підвищення продуктивності роботи компаній і державних установ;

• вміння приймати стратегічні та оперативні рішення на підставі об'єктивної інформації, а не лише особистої інтуїції;

• творчого та критичного мислення, командної інтеграції, розуміння міждисциплінарних зв'язків між HR, фінансами, маркетингом та загальним менеджментом;

• основи дотримання етичних та правових стандартів при роботі з персональними даними.

Таким чином, вивчення HR-аналітики надає майбутнім економістам і менеджерам конкурентні переваги у світі цифрової економіки та практичні інструменти для реалізації ефективних управлінських стратегій.

Історичні передумови появи HR-аналітики та міжнародний досвід її впровадження

HR-аналітика у сучасному вигляді зародилася на зламі XX–XXI ст. у Сполучених Штатах Америки та Великобританії, як відповідь на зростаючу кількість цифрових даних про співробітників і потребу бізнесу в обґрунтованих кадрових рішеннях. Саме у США великі транснаціональні компанії першими почали

використовувати аналітичні підходи до управління персоналом наприкінці 1990-х – на початку 2000-х років. У цей же час набули поширення поняття HR-метрик (показників результативності), які спочатку використовувались для вимірювання затрат на підбір персоналу, а згодом – для аналізу залученості персоналу та плинності кадрів. Пізніше ці інновації були перейняті компаніями Західної Європи (Німеччина, Швеція, Нідерланди), а нині HR-аналітика стрімко розвивається також у країнах Азії, особливо в Японії, Південній Кореї, Індії та Китаї.

Нижче наведена таблиця, яка системно відображає основні чинники появи та розвитку HR-аналітики в глобальному світі.

Таблиця 1.1 – Основні чинники появи та розвитку HR-аналітики в глобальному світі

Чинник	Зміст і пояснення	Вияв прояву у світі
Розвиток інформаційних технологій	Швидке зростання обсягу цифрових даних про персонал та впровадження IT-рішень для їх обробки	Автоматизація HR-процесів у США, Європі, Азії
Ускладнення бізнес-процесів	Потреба адаптації HR до динамічних ринкових змін, гнучкість кадрів, нові вимоги до компетентностей	Впровадження сучасних моделей управління персоналом у ТНК та стартапах
Конкуренція за таланти	Глобальна «боротьба» за найкращих фахівців, підвищення цінності людського капіталу	Поширення програм залучення та утримання персоналу, кастомізація угод[1]
Необхідність підвищення ефективності управління	Запити бізнесу на обґрунтовані рішення, максимізація рентабельності інвестицій у персонал	Зв'язок HR-метрик із фінансовими показниками, розрахунок ROI HR-проектів

[1] Кастомізація угод – це процес адаптації умов договору під індивідуальні потреби та особливості конкретних сторін або ситуацій.

Продовж. табл 1.1

Чинник	Зміст і пояснення	Вияв прояву у світі
Поширення глобальних стандартів та бенчмаркінгу[1]	Вплив міжнародних практик, вимоги до прозорості, сертифікації та стандартизації HR-процесів	Вивчення «кращих практик» країн-лідерів (США, Великобританія, Німеччина, Японія)
Розвиток аналітичних платформ	Доступність складних платформ для аналітики, швидке впровадження AI/ML у HR	Модернізація HRMS (Human Resource Management Systems) по всьому світу
Етичні та правові виклики	Зростання уваги до захисту персональних даних, дотримання законодавства (GDPR/ЗРЗД)	Створення політик конфіденційності, політик прозорості даних у міжнародних компаніях
Прагнення до персоналізації	Орієнтація на індивідуальні траєкторії розвитку, врахування різноманіття співробітників	Поява індивідуалізованих HR-програм, інклюзивні політики у глобальних організаціях

З огляду таблиці 1.1 можна зробити висновок про вплив глобальних тенденцій на еволюцію сфери управління персоналом та об'єктивний характер розвитку HR-аналітики в глобальному світі. Аналіз таблиці засвідчує, що в основі появи HR-аналітики – причини та чинники багатовекторної дії. Ці причини призвели до народження HR-аналітики як сучасного інструменту управління персоналом організацій та компаній у світовому масштабі.

Світовий досвід свідчить про те, що застосування HR-аналітики дає відчутні переваги організаціям (підприємствам, компаніям, зокрема:

- оптимізація витрат і ресурсів (на основі аналітики оптимізується набір, навчання, розвиток, мотивація співробітників);

[1] Бенчмаркінг – це систематичний процес порівняння ключових показників, процесів чи стратегій своєї компанії з найкращими практиками інших організацій для виявлення ефективних рішень і їх адаптації з метою підвищення конкурентоспроможності та розвитку бізнесу.

• розвиток персоналізованих HR-підходів (компанії здатні адресно реагувати на індивідуальні потреби та мотиви співробітників);

• об'єктивність управлінських рішень (аналіз даних HR-аналітики усуває суб'єктивність, мінімізує ризики помилок та неефективності в управлінні персоналом);

• підвищення конкурентоспроможності організацій (високий рівень HR-аналітики асоціюється із кращими бізнес-результатами й стійкістю до змін).

Досвід світової практики впровадження та використання HR-аналітики має вагоме значення для України.

Українським компаніям в організації управління персоналом сьогодні варто враховувати:

• глобальну тенденцію переходу до управління персоналом на основі даних (data-driven HR);

• необхідність навчання новим компетенціям HR-фахівців.

• актуальність етичних норм, особливу увагу до захисту персональних даних працівників при впровадженні аналітичних рішень;

• широкі можливості використання хороших практик різних галузей (IT, торгівля, виробництво), які знаходять своє застосування у динамічному українському ринку праці.

Впровадження HR-аналітики на практиці часто ускладнюється низкою причин, серед них:

• застарілі IT-системи та фрагментація даних (чимало компаній зустрічають технічні бар'єри для повноцінного збору та інтерпретації даних);

• дефіцит аналітичних кадрів (HR-фахівці не завжди мають достатні кваліфікації з аналізу даних чи роботи зі складними аналітичними платформами);

• опір змінам (працівники нерідко побоюються «тотального контролю», а керівники – зміни традиційних підходів до прийняття рішень);

• етичні та правові ризики (гарантії конфіденційності даних, відповідність міжнародним стандартам захисту, наприклад, GDPR/ЗРЗД).

2. Сутність HR-аналітики, основні цілі та завдання

HR-аналітика уявляє собою цілісну систему підходів, що забезпечує перехід від інтуїтивного управління до використання перевірених, обґрунтованих даних у роботі з персоналом.

Логіка застосування HR-аналітики є такою. Спочатку визначається проблема або потреба (наприклад: чому зростає плинність у торгівлі?), далі збираються дані, які аналізуються з різних боків – від демографії до причин звернення до HR-відділу. Саме на цьому етапі аналізу виявляються зв'язки між показниками (скажімо, що відсутність адаптації на першому місяці призводить до 30 % звільнень). Далі на підставі отриманих висновків розробляються рекомендації: посилити наставництво, модернізувати систему преміювань, запровадити нові канали зворотного зв'язку. Причому завдання для торгових мереж і виробничих компаній різняться: якщо для торгівлі важливіше уникати дефіциту персоналу у пікові періоди та підвищувати якість обслуговування, то для виробництва – вкрай є важливим відстеження дотримання технологій виробництва, безпеки та дисципліни.

Отже, у процесі залучення та використання HR-аналітики можна виділити такі етапи:

• спочатку визначається *потреба в інформації* (яким є стан персоналу, які фактори впливають на результативність);

• далі зібрані *дані структуровано аналізують* для виявлення трендів, ризиків чи джерел проблем;

• на підставі отриманої інформації *визначають конкретні напрямки дій* (наприклад, посилити навчання або змінити систему винагороди).

Цілі HR-аналітики полягають у підвищенні ефективності роботи персоналу та досягненні стратегічних цілей організації.

Типові завдання HR-аналітики:

• моніторинг показників: плинність кадрів, відвідуваність, рівень залученості/задоволення персоналу;

• визначення ефективності набору персоналу (час, вартість, якість);

• прогнозування кадрових потреб та виявлення ризиків звільнення ключових фахівців;

• вимірювання результативності навчання, професійного розвитку;

• аналіз використання фонду оплати праці та результатів мотиваційних програм.

Специфіка HR-аналітики у різних галузях:

• у торгівлі, наприклад, є важливими: аналіз впливу плинності кадрів на якість обслуговування споживачів, зміну обсягів реалізації товарів (товарооборот), сегментація персоналу за рівнем продуктивності для формування ефективних змін та ін.;

• у виробництві: релевантна оцінка безпеки праці, продуктивності праці, контроль дотримання трудової дисципліни, аналіз причин відсутності співробітників та ін.;

• у сфері IT: акцент на відстеженні інноваційності й залученості персоналу, реагування на зміну кон'юнктури ринку та ін.

Отже, завдання HR-аналітики завжди мають галузеву специфіку й застосовуються з урахуванням реальних бізнес-процесів.

3. Роль аналітичного підходу в системі управління персоналом, прийнятті рішень, оптимізації діяльності організацій

Місце аналітики у сучасній HR-системі

Сучасний етап розвитку управління персоналом неможливий без аналітики, яка стала невід'ємною складовою ефективної роботи організацій. Стрімка цифровізація, конкуренція за таланти і потреба в оперативних, аргументованих рішеннях визначають вагомість HR-аналітики як фундаментальної дисципліни для майбутніх економістів і менеджерів. Саме володіння аналітичними інструментами дає фахівцям змогу не просто збирати і впорядковувати дані, а й вчитися бачити в них закономірності, оцінювати динаміку трудових процесів, формувати обґрунтовані управлінські рішення, адаптуватися до мінливих вимог бізнесу.

Вперше аналітичні підходи в управлінні персоналом у сучасному вигляді набули поширення наприкінці 1990-х – на початку 2000-х років у США та Великобританії. Саме ці країни стали піонерами використання People/Workforce Analytics у транснаціональних компаніях. Вони впроваджували аналітичні моделі, які дозволяли оцифровувати витрати на підбір кадрів, аналізувати

плинність та залученість співробітників, а також бачити зв'язок кадрових рішень із бізнес-результатами. Згодом ці підходи перейняли країни Західної Європи, а нині на світову арену виходять Японія, Канада, Корея, Китай.

Переваги аналітичного підходу полягають у прозорості HR-рішень, можливості прогнозування ризиків, персоналізації кадрових політик, оптимізації витрат, а головне – у досягненні вищої результативності бізнесу завдяки науково обґрунтованим рішенням. Водночас, у розвинених країнах зустрічалися й перешкоди: це і застарілі IT-системи, і брак кваліфікованих кадрів, і етичні бар'єри (страх тотального «контролю» або маніпуляції з даними) та потреба у дотриманні суворих вимог щодо конфіденційності. Для України цей досвід є корисним, адже у нас також швидко ростуть обсяги HR-даних, що змушує вчитися хорошим практикам і враховувати помилки західних країн.

Аналітичний підхід у HR – це можливість побачити невидимі раніше закономірності, наприклад: зрозуміти, чому саме в суботу касири масово беруть відпустки, або завдяки аналізу даних про продажі і робочі графіки спрогнозувати, коли виникне кадровий дефіцит. Це дає змогу скласти більш гнучкі, оптимальні графіки роботи, краще планувати навчання і навіть формувати індивідуальні програми розвитку для перспективних працівників. У торгівлі HR-аналітика також дозволяє глибше дослідити лояльність клієнтів, ефективніше аналізувати якість обслуговування, впливати на рішення про відкриття або закриття відділів, а також швидко реагувати на зміну кон'юнктури ринку.

Аналітичний підхід забезпечує:

- підвищення ефективності управління (рішень більше не ухвалюють на «відчуттях» – кожна дія спирається на реальні дані);
- виявлення трендів і проблемних зон (наприклад, чому зростає плинність кадрів у певних відділах, як мотиваційна програма вплинула на інтелектуальну та емоційну залученість персоналу до реалізації спільних завдань);
- зниження витрат та раціоналізація процесів (аналіз дозволяє уникнути непродуктивних витрат на набори, навчання, системи бонусів);
- персоналізацію й адресність HR-політик (дані допомагають краще розуміти потреби різних груп персоналу, створювати адресні програми розвитку, гнучко змінювати схеми винагород).

Вплив аналітики на управлінські рішення:

• прогнозування ризиків (завдяки побудові моделей компанія може прогнозувати й мінімізувати звільнення ключових співробітників, прораховувати навантаження);

• прозорість і контроль (дані дають змогу проводити аудит HR-процесів, виявляти неефективні напрямки, керувати змінами обґрунтовано);

• підвищення конкурентоспроможності (аналітика дає можливість оперативно реагувати на зміни ринку праці, швидше знаходити таланти, будувати позитивний HR-бренд).

На основі HR-аналітики стає можливою оптимізація організаційної діяльності. Для цього є необхідним: впровадження цифрових інструментів (автоматичних систем обліку, інформаційних панелей), що спрощує управління великими масивами даних; відкрите спілкування між HR, керівниками й персоналом стає можливим завдяки об'єктивній інформації. Завдяки впровадженню HR-аналітики легше адаптувати HR-стратегію до бізнес-цілей, що сприяє сталому розвитку організації в цілому.

На рис. 1.1 проілюстровано послідовність етапів впровадження HR-аналітики в організації:

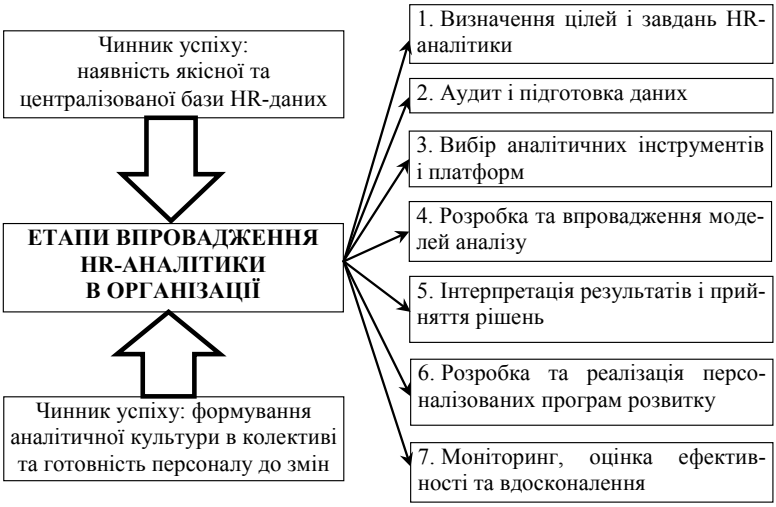


Рисунок 1.1 – Етапи впровадження HR-аналітики в організації

З огляду на рисунок 1, етапи впровадження HR-аналітики в організації включають низку послідовних кроків, які охоплюють весь процес роботи з HR-даними – від визначення цілей до оцінки результатів і подальшого вдосконалення. Послідовність процесу впровадження HR-аналітики можна описати так:

• формулювання цілей та завдань HR-аналітики, яке полягає у чіткому визначенні, які саме показники персоналу слід аналізувати та прогнозувати;

• проведення аудиту наявних HR-даних, їх впорядкування, стандартизація, а також забезпечення повноти і якості інформації;

• обрання необхідних аналітичних інструментів та платформ, включаючи підбір програмного забезпечення та навчання співробітників роботі з цими системами;

• розробка і впровадження аналітичних моделей – визначення ключових метрик та побудова моделей для прогнозування і аналізу розвитку персоналу;

• інтерпретація отриманих результатів, їх візуалізація та експертний аналіз, що дає змогу виявити ключові зони розвитку, ризики та потенційні можливості;

• створення та реалізація персоналізованих програм розвитку, що включають індивідуальні плани навчання і мотиваційні заходи;

• постійний моніторинг, оцінка ефективності та коригування застосованих моделей і програм на основі актуальних даних і змін у показниках.

Застосування цього покрокового підходу до впровадження HR-аналітики є особливо важливим для українських компаній, що діють у динамічних умовах змін, з дефіцитом кваліфікованих кадрів і високими вимогами до розвитку людського капіталу. Це допомагає не тільки підвищити ефективність функції управління персоналом, але й сприяє сталому розвитку всієї організації.

Отже, HR-аналітика в цілому – це система, яка дає змогу перейти від інтуїтивного менеджменту до прийняття рішень на підставі реальних даних. Якщо раніше кадрова політика спиралася на особистий досвід і загальні уявлення про мотивацію людей, то сьогодні в центрі уваги – факти: кількість співробітників і структура персоналу, причини плинності, результати навчання, трудо-

ва дисципліна і навіть ті нюанси, які ще недавно залишалися «за кадром».

Ще однією ключовою перевагою є те, що HR-аналітика допомагає обґрунтовано обирати цілі, вимірювати результати впровадження тих чи інших програм (наприклад, навчання, мотивації), виявляти слабкі місця в організації та оцінювати ризики. Її використання забезпечує більшу прозорість HR-процесів, покращує комунікацію керівників і працівників, надає HR-службі новий рівень поваги як партнеру для бізнесу.

Таким чином, аналітика персоналу в сучасній HR-системі – це не просто новітня технологія, а щоденна потреба організації, що прагне до зростання, стабільності, конкурентоспроможності та ефективного управління людьми, зокрема й у сфері торгівлі, де швидкість змін вимагає рішень на основі точних даних.

Висновки. Викладене у лекції дозволяє не лише отримати уявлення про ту революцію, яка відбувається в управлінні персоналом завдяки аналітиці, а й визначити вигоди, потенційні труднощі й галузеву специфіку цього підходу. Варто зрозуміти, що HR-аналітика дозволяє забезпечити шлях до прозорого, відповідального й результативного бізнесу, який заснований на науково-обґрунтованих рішеннях і є відкритим до інновацій. Українським компаніям важливо інтегрувати ці підходи для формування конкурентоспроможного персоналу та забезпечення ефективних організацій.

4. Практичний кейс: сутність та значення впровадження HR-аналітики на прикладі торговельної компанії

Ситуація. Торговельна компанія «Орієнтир-Маркет» уявляє собою роздрібну мережу з 12 магазинами електроніки у великому українському місті. Протягом останнього року керівництво стало відзначати проблеми з високою плинністю кадрів, нерівномірним завантаженням продавців по різних торгових точках, частими скаргами клієнтів на довгі черги та низький рівень компетентності деяких співробітників. При цьому витрати на підбір та навчання персоналу щоквартально зростали, а керівники окремих

магазинів аргументували складну ситуацію «нестачею хороших кадрів на ринку».

Завдання. Власник компанії доручив HR-відділу розробити план дій для підвищення стабільності роботи персоналу, мінімізації витрат на підбір та навчання кадрів, а також покращення якості обслуговування. Вперше в історії цієї торговельної мережі було прийнято рішення запровадити HR-аналітику для роботи з даними щодо персоналу. У зв'язку з цим, HR-відділу доручено:

- проаналізувати об'єктивні передумови впровадження HR-аналітики;
- визначити сутність, цілі та завдання HR-аналітики;
- визначити результати запровадження аналітичного підходу щодо вивчення конкретної ситуації, що склалася в мережі торговельної компанії «Орієнтир-Маркет» (на основі збору та обробки даних HR-аналітики);
- сформулювати висновки щодо доцільності впровадження HR-аналітики;
- розробити план дій щодо підвищення стабільності роботи персоналу, мінімізації витрат на підбір та навчання, а також покращення якості обслуговування в мережі «Орієнтир-Маркет».

Виконання завдання наведено нижче.

Аналіз об'єктивних передумов впровадження HR-аналітики:

1. Швидке зростання компанії: збільшення кількості торгових точок і асортименту призводить до збільшення кількості HR-даних, які потрібно системно збирати, аналізувати і використовувати в реальному масштабі часу.

2. Висока конкуренція на ринку праці: для залучення та утримання кращих співробітників необхідно швидко і об'єктивно відслідковувати мотиваційну політику, якість навчання та адаптації, рівень задоволеності працівників.

3. Витрати на персонал: зростаюча вага витрат на рекрутинг, навчання та адаптацію робить обов'язковим пошук шляхів їх оптимізації через аналітику.

Визначення сутності, цілей та завдань HR-аналітики на прикладі торговельної компанії «Орієнтир-Маркет»:

• HR-аналітика полягає у зборі, структурованому зберіганні, обробці та інтерпретації різноманітних HR-даних (наприклад, про плинність, відвідуваність, ефективність навчання);

• головні цілі HR-аналітики: отримати об'єктивну картину стану справ із персоналом, своєчасно виявляти «вузькі місця», будувати ефективні кадрові політики, підвищувати конкурентоздатність бізнесу;

• завдання HR-аналітики: оперативний моніторинг ключових показників, виявлення трендів і ризиків, прогнозування потреб у персоналі, оцінка ефективності HR-процесів тощо.

Результати реалізації аналітичного підходу в управлінні персоналом:

• HR-відділ вперше побудував щомісячну «карту текучості кадрів» по кожному магазину, прослідкував зв'язок між випуском нових моделей техніки і ростом скарг клієнтів (через недостатню підготовку продавців);

• було виявлено торгові точки з найвищою і найнижчою залученістю персоналу, а також кореляцію між якістю стажування новачків і рівнем обслуговування клієнтів;

• HR-аналітика дозволила компанії замінити інтуїтивне «відчуття ситуації» на аналіз фактів та об'єктивних показників.

Формулювання висновків.

Завдяки впровадженню HR-аналітики:

• компанія змогла спрогнозувати «сплески» плинності кадрів перед літнім сезоном і підготувати кадровий резерв;

• була оптимізована програма мотивації: у магазинах з високими темпами звільнень запровадили додаткові бонуси за відпрацьований рік, а в «проблемних» магазинах організували адресні навчальні заходи та наставництво;

• через застосування аналітичного підходу завдання HR-політики стали більш обґрунтовано пов'язаними з бізнес-результатами (наприклад, відбулося скорочення часу закриття вакансій на 30 % за 6 місяців).

План дій, запропонований HR-відділом торговельної компанії, подано для зручності користування у вигляді таблиці 1.2.

Таблиця 1.2 – Рекомендації HR-відділу для підвищення стабільності роботи персоналу, мінімізації витрат на підбір та навчання, а також покращення якості обслуговування в мережі «Орієнтир-Маркет»

План дій (заходи)	Сутність заходу	Очікувані (прогнозовані) результати
Впровадження системи наставництва	Початкове перенавчання нових працівників за допомогою досвідчених колег	Зменшення плинності й швидша адаптація новачків, підвищення продуктивності
Розробка прозорої та адресної системи мотивації	Впровадження диференційованих бонусів і премій залежно від індивідуальних результатів	Зростання мотивації, зниження витрат на втрату кадрів, підвищення залученості
Оптимізація процесу рекрутингу	Автоматизація та стандартизація процедур найму, використання аналітики для каналів пошуку	Скорочення часу закриття вакансій, зниження витрат на підбір персоналу
Запровадження регулярного навчання і розвитку	Організація тренінгів, курсів і вебінарів для підвищення професійної кваліфікації	Покращення якості послуг, більша продуктивність, менше помилок у роботі
Впровадження збору і аналізу зворотного зв'язку	Регулярне опитування персоналу і клієнтів щодо задоволеності роботою й сервісом	Своєчасне виявлення проблем, підвищення якості обслуговування
Удосконалення внутрішньої комунікації	Створення ефективних каналів HR-комунікації (чат-боти, збори, електронні бюлетені)	Зменшення непорозумінь, швидке реагування, підвищення довіри й мотивації
Визначення і моніторинг HR-метрик	Встановлення системи ключових показників ефективності, регулярна аналітика HR-даних	Прозорість HR-процесів, швидке виявлення зон ризику, аргументоване управління

Продовж. табл. 1.2

План дій (заходи)	Сутність заходу	Очікувані (прогнозовані) результати
Впровадження навчання цифровим навичкам і технологіям	Розвиток доступної дистанційної системи навчання для швидкої адаптації і підвищення кваліфікації	Підвищення знань і компетенцій, економія на офлайн-навчанні, гнучкість
Перегляд системи преміювання за даними HR-аналітики	Оптимізація стимулювання, підтримка мотивованих і перегляд неефективних інструментів	Зниження плинності кадрів, підвищення продуктивності та задоволеності роботою

Реалізація викладених рекомендацій та подальша системна робота HR-відділу компанії дозволить забезпечити стабільність персоналу, скоротити непродуктивні витрати, а також підвищити якість обслуговування клієнтів і загальну ефективність бізнесу.

Отже, впровадження HR-аналітики засвідчило її доцільність для поліпшення управління персоналом магазинів торговельної мережі «Орієнтир-Маркет». HR-аналітика стала ефективним інструментом виходу з кадрової кризи, підвищення якості сервісу, зниження витрат і забезпечення сталого розвитку за рахунок об'єктивної роботи з даними та прийняття виважених управлінських рішень.

Приклад кейсу доводить, що аналітичний підхід у роботі менеджерів, запровадження HR-аналітики вже давно не «мода», а безальтернативна вимога часу для тих, хто прагне ефективності та лідерства на ринку.

5. Дискусія: проблемні питання

1. Що стало об'єктивною причиною появи HR-аналітики у бізнесі?
2. Як змінюється роль HR-аналітики у системі управління персоналом?
3. Які основні цілі та завдання HR-аналітики в сучасних організаціях?
4. Як аналітичний підхід може оптимізувати діяльність організації?
5. Які виклики може допомогти подолати HR-аналітика?

ЛЕКЦІЯ 2. ФОРМУВАННЯ HR-СТРАТЕГІЇ, ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ СТРАТЕГІЄЮ РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЇ (КОМПАНІЇ)

1. Завдання розробки HR-стратегії, її роль в управлінні розвитком організації (компанії).

2. Взаємоузгодження стратегічних цілей управління персоналом із бізнес-стратегією.

3. Моніторинг, оцінювання результатів та коригування HR-стратегії на основі даних.

4. Практичний кейс: формування HR-стратегії на прикладі торговельної компанії.

5. Дискусія: проблемні питання.

1. Завдання розробки HR-стратегії, її роль в управлінні розвитком організації (компанії)

В ефективному управлінні персоналом сучасної організації однією з ключових умов сталого розвитку, конкурентоспроможності й адаптивності є наявність чітко сформульованої HR-стратегії, що узгоджується із загальною стратегією розвитку підприємства. Поступ цифровізації, швидкі ринкові трансформації, зміни у вимогах до працівників та нові бізнес-виклики зумовлюють необхідність системного підходу до кадрових процесів. Вивчення цієї теми є стратегічно важливим, оскільки дає знання і навички, які дозволяють забезпечити ефективне планування і розвиток людського потенціалу організації, інтегрувати HR-функцію у бізнес-процеси, вибудовувати аналітичну культуру і робити управлінські рішення більш обґрунтованими, результативними та етичними.

HR-стратегія – це довгострокова програма і система підходів до управління людським капіталом, що визначає пріоритети, правила, інструменти та орієнтири роботи з персоналом відповідно до стратегічних цілей компанії.

Головними завданнями формування HR-стратегії є:

- визначення конкретних потреб організації у кваліфікованих кадрах відповідно до бізнес-цілей, місії та цінностей;

• встановлення пріоритетів і принципів щодо набору, адаптації, розвитку, оцінювання та стимулювання співробітників;

• формування кадрового резерву, управління знаннями, підтримка здорової корпоративної культури й внутрішніх комунікацій;

• підготовка організації до потенційних змін – зростання, реструктуризації, інновацій;

• мінімізація ризиків, пов'язаних із плинністю, дефіцитом компетентностей чи невідповідністю персоналу сучасним вимогам ринку.

Роль HR-стратегії полягає у створенні передумов для досягнення ключових бізнес-цілей, забезпеченні організації кадрами достатньої кваліфікації, формуванні ефективної корпоративної культури й підтримці конкурентоспроможності. HR-стратегія дозволяє бачити персонал не лише як витрату, а як стратегічний ресурс: даючи змогу вчасно реагувати на зовнішні й внутрішні виклики, сприяє підвищенню продуктивності, лояльності, інноваційності та, зрештою, досягненню довгострокових результатів.

Навчання основам розробки HR-стратегії є важливим елементом професійної підготовки майбутніх економістів і менеджерів, оскільки дозволяє їм оволодіти інструментами стратегічного планування персоналу, аналітики й гнучкого реагування на зміни.

Нижче пропонується таблиця з алгоритмом розробки HR-стратегії. Такий алгоритм відображає послідовність основних етапів, кроків та очікуваних результатів для ефективного стратегічного планування у сфері управління персоналом. Алгоритм розробки HR-стратегії дозволяє вибудувати логічну, послідовну систему заходів з урахуванням особливостей організації, підтримує узгодженість HR-цілей з бізнесом та забезпечує підзвітність й гнучкість кадрової політики.

З огляду таблиці 2.1, алгоритм розробки HR-стратегії є послідовністю кроків, що допомагає організації чітко визначити напрямки та інструменти управління людськими ресурсами у відповідності до загальної стратегії бізнесу. Зосередимо увагу на таких кроках.

Спочатку проводиться аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища компанії, що передбачає оцінку її сильних і слабких

сторін, факторів ринку праці, тенденцій розвитку галузі та культури організації. Це дає змогу виявити ключові виклики, можливості і ризики, які впливатимуть на кадрову політику.

Таблиця 2.1 – Алгоритм розробки HR-стратегії

Етап	Крок (дія)	Зміст і пояснення	Очікуваний результат
1	Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища	SWOT-аналіз, аналіз ринку праці, тенденцій галузі, кадрового складу, корпоративної культури	Виявлення факторів, що впливають на HR-стратегію; розуміння потреб і загроз
2	Визначення стратегічних цілей організації	Оцінка стратегії розвитку компанії, формування бачення, місії, ключових бізнес-цілей	Чіткі орієнтири для майбутньої HR-стратегії
3	Постановка HR-цілей і завдань	Визначення ролі HR у досягненні бізнес-цілей, встановлення пріоритетів: кадровий резерв, розвиток, мотивація, адаптація	Визначення системи цілей HR із урахуванням особливостей компанії
4	Розробка основних заходів та інструментів	Вибір інструментів підбору, адаптації, навчання, оцінювання, мотивації	Складання програми дій, визначення відповідальних осіб та ресурсів
5	Встановлення системи оцінки (KPI)	Розробка показників результативності HR-процесів, погодження критеріїв з керівництвом	Впроваджена система контролю досягнення цілей
6	Узгодження HR-стратегії з бізнес-стратегією	Обговорення проєкту HR-стратегії з топ-менеджментом; коригування	Готова і затверджена HR-стратегія
7	Реалізація HR-стратегії	Проведення запланованих заходів, інформування співробітників, запуск змін	Практична реалізація стратегічних ініціатив

Продовж. табл. 2.1

Етап	Крок (дія)	Зміст і пояснення	Очікуваний результат
8	Моніторинг та оцінювання результатів	Збір і аналіз даних (KPI, зворотний зв'язок, звіти), виявлення успішних і проблемних зон	Актуальні аналітичні дані щодо ефективності HR-стратегії
9	Коригування HR-стратегії	Внесення змін за результатами аналізу, адаптація до нових викликів	Підвищення гнучкості й ефективності HR-стратегії

Далі визначаються стратегічні цілі організації – куди вона прагне рухатися, які бізнес-результати планує досягти, і це слугує орієнтиром для формування HR-цілей.

Потім на основі аналізу цілей формулюються конкретні завдання HR-стратегії, які можуть включати підбір персоналу, розвиток навичок, мотивацію, збереження співробітників і побудову культури. На цьому етапі розробляються заходи й програми, спрямовані на досягнення цих завдань.

Наступний крок – визначається система показників оцінки ефективності KPI (KPI- англ. Key Performance Indicator), які дозволять вимірювати прогрес і результативність реалізації HR-стратегії. У світовій практиці розробки HR-стратегії ключовий показник ефективності (KPI) – це конкретний вимірюваний індикатор, який дає змогу об'єктивно оцінювати, наскільки успішно виконується певне завдання чи досягається мета в межах визначеного періоду. В управлінні персоналом KPI[1] використовують для контролю якості основних HR-процесів, підвищення ефективності роботи працівників і організації в цілому. Наприклад, у сфе-

[1] KPI (ключові показники ефективності) в контексті навчальної дисципліни «HR-аналітика та прогнозування» – це конкретні, вимірювані метрики, які дозволяють оцінити ефективність роботи HR-функції або окремих співробітників щодо досягнення стратегічних і операційних цілей організації. Вони допомагають відстежувати прогрес у таких сферах, як залученість, плинність кадрів, час найму, якість підбору та розвиток персоналу, забезпечуючи контроль і корекцію HR-стратегій на основі даних.

рі торгівлі, як засвідчує зарубіжний досвід, застосовують такі показники оцінки ефективності для оцінки діяльності персоналу:

• *плинність кадрів* (характеризує відсоток співробітників, які залишили компанію за певний період. Висока плинність сигналізує про потенційні проблеми з мотивацією чи умовами праці, а низька свідчить про стабільність колективу);

• *рівень відвідуваності* (частка відпрацьованих днів до загальної кількості робочих днів. Відхилення від норми дають змогу оцінити дисципліну та відповідальність працівників);

• *швидкість закриття вакансій* (середня кількість днів від відкриття вакансії до виходу нового співробітника. Чим нижчий показник, тим ефективніше організований процес підбору персоналу в торговій мережі);

• *середній розмір продажу на одного співробітника* (дає змогу зіставити продуктивність роботи різних команд чи окремих продавців);

• *рівень проходження навчання* (частка співробітників, які успішно завершили навчальні програми й тренінги, що важливо для адаптації нового персоналу й розвитку навичок у торгівлі).

Наприклад, якщо мережа супермаркетів фіксує зростання плинності кадрів до 25 % за квартал у певному регіоні, це може свідчити про проблеми з мотивацією чи адаптацією співробітників. Аналіз показників ефективності (KPI) дозволяє вчасно виявити причини та вдосконалити роботу з персоналом: наприклад, запровадити додаткове навчання, програму наставництва чи змінити систему преміювання.

Отже, контроль ключових показників ефективності (KPI) у торгівлі (або в інших галузях) стає ефективним інструментом для контролю, аналізу й постійного вдосконалення управління персоналом, що допомагає бізнесу підвищувати якість сервісу та досягати стратегічних цілей.

Далі, коментуючи алгоритм розробки HR-стратегії, варто підкреслити, що важливим моментом є узгодження такої стратегії з бізнес-цілями через взаємодію HR-відділу і керівництва, щоб забезпечити спільний напрямок і підтримку.

Після затвердження HR-стратегії починається її реалізація, коли запускаються визначені програми та зміни, а співробітники інформуються про нові підходи. Впродовж цього процесу здійс-

нюється постійний моніторинг і збір даних про хід виконання стратегії, аналізуються ключові показники, збирається зворотний зв'язок.

На підставі отриманої інформації стратегію коригують, тобто вносять необхідні зміни, щоб адаптуватися до нових умов, виправити недоліки або посилити ефективні заходи. Цей цикл робить HR-стратегію живим, гнучким інструментом, який допомагає організації залишатися конкурентоспроможною і швидко реагувати на виклики ринку.

Таким чином, алгоритм розробки HR-стратегії – це комплексний, системний процес, що охоплює діагностику, планування, реалізацію, оцінку та постійну оптимізацію заходів з управління людськими ресурсами, зі збереженням узгодженості з бізнес-цілями і можливістю адаптації до змін. Він дає змогу перетворити кадровий потенціал у реальний драйвер розвитку і успішності компанії.

2. Взаємоузгодження стратегічних цілей управління персоналом із бізнес-стратегією

Стратегія розвитку організації – це комплексний план дій і рішень, що забезпечує стабільне зростання, інноваційність, розширення ринкових можливостей, фінансову сталість та загальну конкурентоздатність підприємства. Вона визначає, «куди» рухається компанія, і «як» досягати поставлених цілей.

Взаємоузгодження *HR-стратегії* та *бізнес-стратегії* є необхідною умовою ефективного функціонування: лише за таких умов зусилля у сфері персоналу дійсно стають рушієм змін. HR-функція синхронізується з бізнесом через спільне формулювання ключових цілей – наприклад, вихід на новий ринок означає потребу у підборі та розвитку персоналу з відповідними компетенціями чи мовними навичками; інноваційний прорив вимагає акценту на творчість, навчання, лідерство. Надзвичайно важливо, щоб HR-стратегія «віддзеркалювала» напрямки розвитку організації, а всі HR-процедури – добір, оцінювання, заохочення – сприяли досягненню саме тих бізнес-цілей, які є визначальними на даному етапі.

Таке узгодження досягається через:

• участь HR-підрозділу у стратегічному плануванні компанії;

• аналіз бізнес-середовища для визначення впливу факторів ринку, технологій, кадрів на успішність організації;

• розробку систем показників (KPI), що демонструють внесок HR-зусиль у досягнення фінансових і операційних цілей.

Приклад: у сфері торговельної мережі, якщо бізнес-стратегія може вимагати максимальної гнучкості й швидкості обслуговування клієнтів, то HR-стратегія має бути адекватною, а саме – має спрямовуватися на формування кадрового резерву, *мультифункціональність*[1], оперативне навчання та мотивацію *польових* команд[2].

3. Моніторинг, оцінювання результатів та коригування HR-стратегії на основі даних

Моніторинг – це безперервний процес відслідковування стану та динаміки показників, що характеризують якість реалізації HR-стратегії. До основних елементів моніторингу належать регулярний збір статистичних і аналітичних даних (наприклад, про плинність, відвідуваність, успішність адаптації, рівень залученості персоналу), аналіз тенденцій, пошук відхилень, оцінювання успішності та оперативність реагування на виклики.

Важливу роль відіграє те, що результати моніторингу дають можливість проводити *оцінювання:* визначати, чи справджуються очікувані зміни, чи відповідають HR-програми й проекти встановленим цілям, наскільки ефективно працює система відбору, мотивації, навчання персоналу.

---

[1] *Мультифункціональність* – це здатність працівника ефективно виконувати різні функції або ролі в межах однієї організації. У сфері торгівлі мультифункціональні співробітники, наприклад, можуть і обслуговувати покупців на касі, і викладати товари на полицях, і консультувати клієнтів, залежно від потреб компанії.

[2] *Польові команди* – це групи працівників, які безпосередньо зайняті у виконанні основної (зазвичай оперативної чи виробничої) діяльності на місцях, наприклад, у торговому залі, на складі, при організації виїзних акцій чи сервісу. У торгівлі «польові команди» – це усі ті, хто працює з клієнтами або забезпечує роботу магазинів і торгових точок «у полі», на відміну від офісних працівників.

На основі зібраних даних здійснюється *коригування* HR-стратегії: це може бути зміна цільових показників, впровадження нових підходів до стимулювання, перегляд корпоративних стандартів або цілеспрямоване навчання працівників. Наприклад, якщо в торгівлі аналіз демонструє підвищену плинність кадрів в окремих магазинах у «гарячий» сезон – необхідно посилити адаптаційні програми чи скоригувати систему преміювання саме для цих підрозділів.

Завдяки системному моніторингу HR-стратегія перетворюється із статичного документу у «живий», гнучкий інструмент адаптації компанії до динамічного зовнішнього середовища, підвищення конкурентоспроможності та стійкого розвитку за умов змін ринку.

Висновок. Таким чином, формування HR-стратегії являє собою ключовий процес, який визначає, наскільки ефективно організація зможе управляти своїм найціннішим ресурсом – людьми. Чітка HR-стратегія, адекватно пов'язана зі стратегією розвитку компанії, створює умови для сталого росту, інноваційності та конкурентної переваги на ринку.

Завдяки взаємоузгодженню пріоритетів HR і бізнесу організація формує єдиний напрямок руху, де кожна дія у сфері людських ресурсів підпорядкована досягненню стратегічних цілей та відповідає реальним бізнес-потребам. Це дозволяє комплексно і системно підходити до вирішення кадрових питань, зменшувати ризики та ефективно реагувати на виклики внутрішнього та зовнішнього середовища.

Постійний моніторинг і оцінка реалізації HR-стратегії дозволяють не лише відстежувати досягнення цілей, а й у разі необхідності оперативно коригувати напрямки роботи, що підвищує гнучкість і адаптивність організації. Такий підхід є особливо актуальним у динамічних сферах, як-от торгівля, де кадрові потреби часто змінюються, а успіх бізнесу напряму залежить від якості управління персоналом.

4. Практичний кейс: формування HR-стратегії на прикладі торговельної компанії

Проблемна ситуація. Компанія «Експрес-Маркет» це мережа супермаркетів, яка у 2026 році планує швидке розширення: від-

криття 10 нових магазинів у 5 містах. Для ефективного розвитку керівництво ставить за мету не лише збільшити товарооборот і клієнтську базу, а й підвищити якість обслуговування. Однак, попередні спроби нарощування продажу товарів супроводжувались браком кваліфікованих кадрів, високою плинністю персоналу, зниженням мотивації працівників.

Менеджери та експерти дійшли висновку, що досягнення цілей бізнесу гальмується:

1) відсутністю системної HR-стратегії при масштабуванні бізнесу;

2) незлагодженістю дій HR-підрозділу і бізнес-цілей;

3) слабким моніторингом результатів HR-ініціатив.

Завдання:

1. Чітко визначити роль HR-стратегії у розвитку компанії і сформулювати її основні завдання.

2. Встановити відповідність між бізнес-цілями компанії та цілями HR-менеджменту.

3. Розробити підхід до моніторингу, оцінювання та коригування HR-стратегії на основі аналітики.

Виконання завдання наведено нижче.

Крок 1. Визначення ролі та завдань HR-стратегії

Головна роль HR-стратегії – забезпечити компанію достатньою кількістю кваліфікованого, мотивованого персоналу саме тоді, коли це потрібно для розвитку бізнесу.

Завдання HR-стратегії:

- прогнозування потреби в персоналі під майбутнє розширення;
- розробка механізмів залучення і розвитку ключових співробітників;
- зниження плинності, підвищення залученості та лояльності працівників.

Крок 2. Встановлення відповідності між бізнес- та HR-цілями

Бізнес-цілі: відкрити 10 нових магазинів, збільшити обсяги продажів на 20 %, знизити плинність персоналу до 10 %.

HR-цілі: найняти на роботу та адаптувати до умов компанії 100 нових працівників, провести тренінги з продажів, запровадити програму адаптації та мотивації.

Крок 3. Система моніторингу і коригування HR-стратегії

Передбачити *регулярний моніторинг* ключових HR-метрик (показників): кількість закритих вакансій, плинність кадрів, результати опитувань задоволеності.

Забезпечити використання HR-аналітики для своєчасного *коригування стратегії* (наприклад, якщо зростає плинність кадрів – доцільно вдосконалити адаптаційну програму працівників та посилити мотивацію персоналу).

Крок 4. Розробка HR-стратегії

Зауважимо, що при цьому важливо забезпечити відповідність бізнес-цілей, HR-цілей, наявності відповідних інструментів та показників (метрик) їх досягнення. Основи розробки HR-стратегії відображає таблиця 2.2, яка показує, як бізнес-цілі компанії пов'язуються з цілями управління персоналом, конкретними HR-заходами і способами вимірювання успіху.

Сформована таблиця допомагає зрозуміти, які дії у сфері HR потрібно зробити, щоб підтримати розвиток бізнесу, і як перевіряти, чи працюють ці дії ефективно. Такий підхід є основою для планування HR-стратегії і контролю за її реалізацією.

Таблиця 2.2 – Основи розробки HR-стратегії для торговельної компанії

Бізнес-ціль	HR-ціль	HR-інструмент/ ініціатива	Метрика для оцінки
Відкриття 10 магазинів	Найм 100 нових співробітників	Масовий рекрутинг	% закритих вакансій у визначений термін
Збільшення продажів на 20 %	Підвищення кваліфікації торгового персоналу	Тренінги, наставництво	Динаміка середнього чека, товарообороту
Зниження плинності персоналу	Зростання залученості персоналу до цілей компанії, удосконалена адаптація	Програми адаптації, соціологічні опитування	Рівень плинності, оцінки задоволеності

Висновки. На підставі виконання завдань необхідно констатувати, що:

• розробка HR-стратегії – це не формальний захід, а ключовий інструмент для реалізації бізнес-стратегії швидкого розширення;

• для синхронізації HR- і бізнес-цілей слід чітко пов'язувати кожну HR-ініціативу з конкретними бізнес-результатами;

• лише на основі регулярної HR-аналітики і даних можна своєчасно коригувати HR-стратегію та досягати поставлених цілей навіть в умовах динамічного розвитку компанії.

5. Дискусія: проблемні питання

1. Як HR-стратегія впливає на загальний розвиток організації?
2. Чому важливо поєднувати HR-стратегію з бізнес-стратегією?
3. Які механізми моніторингу результатів HR-стратегії існують?
4. Як коригувати HR-стратегію на основі отриманих даних?
5. Які наслідки несвоєчасного оновлення HR-стратегії?

ЛЕКЦІЯ 3. АКТУАЛЬНІ ТЕНДЕНЦІЇ ТА ІННОВАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ В HR-АНАЛІТИЦІ

1. Запровадження цифрових інструментів та автоматизація в HR-процеси.
2. Застосування штучного інтелекту та машинного навчання для аналізу даних персоналу.
3. Огляд сучасних глобальних та українських тенденцій у сфері розвитку HR-аналітики.
4. Практичний кейс: актуальні тенденції та інноваційні технології в HR-аналітиці на прикладі торговельної компанії
5. Дискусія: проблемні питання.

1. Запровадження цифрових інструментів та автоматизація в HR-процеси

Глобальні виклики сучасного бізнесу вимагають від фахівців з управління персоналом не лише розуміння класичних HR-процесів, а й глибокого володіння цифровими інструментами, сучасними технологіями аналізу даних та орієнтації в ключових світових і національних тенденціях.

Ознайомлення з актуальними трендами HR-аналітики дозволяє фахівцям з управління персоналом вільно орієнтуватися у світі цифрової трансформації, вчасно впроваджувати інновації на своїх робочих місцях і приймати конкурентоспроможні рішення.

Для майбутніх економістів і менеджерів важливо усвідомлювати, що завдяки цифровим інструментам HR-служба перетворюється з «адміністративного центру» на аналітичний і стратегічний підрозділ, швидше забезпечує бізнес якісною інформацією для прийняття рішень.

Зауважимо, що цифровізація та автоматизація – це споріднені, але не тотожні поняття, які часто використовують при описі сучасних трансформацій у сфері HR. Розглянемо та порівняємо їх сутність, призначення та роль.

Автоматизація – це запровадження програмного забезпечення та технічних рішень для виконання окремих, переважно рутинних або повторюваних процесів без постійної участі лю-

дини. У HR (тобто в процесах управлінні персоналом) йдеться, наприклад, про автоматичний облік робочого часу, формування платіжних відомостей, обробку заявок на відпустки, автоматизований відбір резюме тощо. Головна мета – спростити виконання стандартних завдань, зменшити ймовірність помилок, підвищити точність і оперативність.

Отже, автоматизація HR-процесів – це використання спеціалізованого програмного забезпечення (наприклад, HRM-систем, ERP, CRM) для обліку кадрів, електронного документообігу, підбору персоналу, ведення навчання, контролю відвідуваності, опитування чи оцінювання результатів праці.

Цифровізація (Digitalization) – це ширше поняття, що означає комплексну трансформацію діяльності організації на основі впровадження цифрових технологій у всі сфери (не лише операційні процеси, а й моделі управління, аналітику, корпоративну культуру, способи взаємодії).

У HR цифровізація передбачає запровадження HRM-платформ, мобільних застосунків, онлайн-обліку й навчання персоналу, створення цифрових каналів для комунікації, аналізу даних, дашбордів тощо. Кінцева мета цифровізації – забезпечити повний перехід організації до управління на основі даних, гнучкості й інновацій. Отже, *цифровізація* HR-процесів – це впровадження сучасних інформаційних технологій у всі ключові HR-процеси, що дозволяє підвищити ефективність роботи з персоналом та зменшити рутину.

Нижче наводимо порівняльну таблицю для кращого розуміння відмінностей автоматизації та цифровізації HR-процесів.

Таблиця 3.1 – Особливості автоматизації та цифровізації HR-процесів

Критерії порівняння	Автоматизація	Цифровізація
Зміст	Виконання частини процесу машиною або програмою замість людини	Комплексна трансформація процесів, моделей і культури за допомогою цифрових технологій

Продовж. табл. 3.1

Критерії порівняння	Автоматизація	Цифровізація
Мета	Підвищення ефективності окремих процесів, економія часу та ресурсів	Підвищення операційної та стратегічної ефективності організації, створення цифрової культури
Сфера застосування	Окремі рутинні/стандартні операції	Всі HR-процеси: операції, аналіз, стратегія, взаємодія
Приклади	Автоматичне нарахування зарплати, ведення бази співробітників, обробка заявок на відрядження	HRM-системи, мобільні додатки для персоналу, онлайн-опитування, аналітичні панелі, e-learning-платформи
Вплив на організацію	Зменшує потребу виконувати механічну роботу вручну	Перебудовує стиль роботи, мотивує до інновацій, підвищує гнучкість і керованість бізнесу
Глибина змін	Локальна, процесна	Організаційна, системна
Приклад у HR	Автоматизація складання табелів, бухгалтерія, генерація звітів	Впровадження електронного особового кабінету, онлайн-порталу розвитку кар'єри, аналіз «шляху кандидата»

Аналізуючи представлену таблицю 3.1, можна чітко побачити, що автоматизація та цифровізація мають відмінності у впливах на HR-процеси. Для наочності розглянемо, як це проявляється на практиці в управлінні персоналом.

Роль автоматизації:

ПРИКЛАД 1. У торговельній мережі впроваджено автоматизований облік робочого часу. Працівники сканують картку на вході – система сама розраховує запізнення, понаднормові години, формує табелі. Людський фактор зведений до мінімуму, але цей процес не змінює суті HR-політики.

ПРИКЛАД 2. Система автоматично обробляє заявки на відпустку: співробітник подає заявку в електронному вигляді, програма перевіряє наявність залишку днів і надсилає керівнику для розгляду. Зменшується паперова робота, але стратегічний підхід не змінюється.

ПРИКЛАД 3. Автоматизоване нарахування заробітної плати – програма враховує години, лікарняні, бонуси та сама формує відомості для бухгалтерії.

Роль цифровізації:

ПРИКЛАД 1. Компанія впроваджує комплексну HRM-систему, де об'єднані всі функції: підбір, адаптація, навчання, аналітика, опитування задоволеності, оцінювання ефективності. Всі процеси інтегруються – керівництво може бачити детальні звіти в реальному часі, відслідковувати «шлях» кожного працівника від найму до переходу на нову позицію, відразу реагувати на критичні показники (наприклад, зниження залученості персоналу до реалізації цілей компанії).

ПРИКЛАД 2. В організації створено внутрішню цифрову платформу розвитку співробітників з особистими кабінетами, доступом до навчальних курсів, індивідуальними рекомендаціями на основі аналітики результатів тестування, історії підвищення кваліфікації тощо.

ПРИКЛАД 3. Онлайн-портал самообслуговування для менеджерів – можна швидко здійснити пошук персоналу, сформувати команду для нового проєкту, автоматично створити профіль вакансії, аналізувати успішність адаптації новачків за аналітичними дашбордами.

Отже, автоматизація знімає тягар рутинних завдань і обмежується окремими операціями (кадровий облік, табелювання, заявки), тоді як цифровізація трансформує підходи до управління персоналом у цілому, змінює роль HR-функції на стратегічну, відкриває простір для аналітики й гнучкої організації роботи, сприяє формуванню корпоративної цифрової культури. Для майбутніх економістів і менеджерів розуміння цих відмінностей є дуже важливим для орієнтації у сучасних HR-технологіях, правильного вибору інструментів в управлінні персоналом, формування лідерських компетентностей у цифрову епоху.

2. Застосування штучного інтелекту та машинного навчання для аналізу даних персоналу

Штучний інтелект (ШІ) – це галузь інформатики, що розробляє алгоритми, здатні виконувати завдання, які раніше вимагали людського інтелекту (наприклад, аналіз резюме, ухвалення рішень, розпізнавання тексту).

Машинне навчання (МН) – підгалузь ШІ, суть якої полягає в тому, що система на основі попередніх даних «вчиться» робити прогнози, розпізнавати закономірності, класифікувати інформацію.

В HR-аналітиці ці технології використовуються для автоматичного сортування кандидатів, побудови моделей прогнозування плинності кадрів або залученості персоналу до реалізації цілей організації, персоналізації навчання, аналітики текстових відкритих відповідей у внутрішніх опитуваннях тощо. Для економістів і менеджерів важливим є розуміння обмежень таких систем, необхідність етичного підходу, гарантування недискримінаційності та дотримання конфіденційності, а також стратегічного потенціалу автоматизації аналізу великих масивів даних для ухвалення обґрунтованих рішень.

Сьогодні західні компанії активно впроваджують штучний інтелект (ШІ) та машинне навчання (МН) у різноманітні HR-процеси – від підбору персоналу до управління мотивацією й утриманням працівників. Візьмемо для прикладу процес рекрутингу: спеціалізовані платформи на основі МН автоматично аналізують тисячі резюме, використовують алгоритми для визначення «ідеальної відповідності» кандидата посаді, автоматизують комунікацію з претендентами через чат-ботів, організовують тести та відеоспівбесіди. У підсумку, компанія витрачає менше часу на рутинні адміністративні завдання й отримує більш якісний попередній відбір, а кандидати – швидший і прозоріший зворотний зв'язок з компанією. У відомих корпораціях такі системи вже вважаються стандартом і дають змогу скоротити на 30 % витрати на найм працівників, а час рекрутингу (пошуку претендентів на робочі місця та проведення співбесід з ними) зменшити майже вдвічі.

Застосування машинного навчання (МН) у прогнозуванні плинності кадрів особливо актуальне для великих організацій із складною структурою персоналу: на основі аналізу сотень змінних (віку, стажу, темпів зростання, рівня залученості персоналу до реалізації цілей компанії, результатів оцінювання) алгоритми заздалегідь попереджають про ризики масових звільнень чи «вигорання» ключових працівників. Це дає змогу оперативно впроваджувати індивідуальні програми утримання чи змінювати мотиваційні стратегії, запобігаючи втратам для бізнесу.

Для персоналізації навчання і розвитку ШІ аналізує результати тестувань, відгуки співробітників, ринкові тренди – співробітники отримують адресні рекомендації щодо підвищення кваліфікації, проходять мікронавчання, адаптацію під нові задачі. Такі підходи підвищують залученість і довіру всередині колективу, а також швидко формують «кадровий резерв» під стратегічні цілі компанії.

Усі ці рішення допомагають менеджерам ухвалювати обґрунтовані рішення на основі якісної аналітики, об'єднувати HR-дані з фінансовою чи клієнтською інформацією, розуміти приховані зв'язки між ефективністю роботи, навчанням, мотивацією й результатами бізнесу. Суттєвим зиском для західних компаній є зростання ефективності HR-сервісів, скорочення зайвих витрат, персоналізація досвіду співробітника, зниження рівня плинності й підвищення лояльності.

Водночас, актуальними лишаються й ризики. ШІ може «успадковувати» чи навіть підсилювати дискримінацію (наприклад, підбирати кандидатів на підставі обробки попередніх даних і дотримання несвідомої упередженості в даних), що створює юридичні й репутаційні загрози. Відомий приклад – відмова Amazon від власної AI-системи рекрутингу через виявлену дискримінацію за гендерною ознакою.

Також існують ризики витоку персональних даних: системи аналізують великий обсяг чутливої інформації, і саме тому компанії суворо дотримуються (або вимушені дотримуватись) стандартів GDPR та власних політик безпеки даних. Ще одна проблема – залежність від «чорних ящиків» ШІ, коли керівник не може зрозуміти, чому система рекомендує саме цього кандидата чи чому прогнозує плинність у певному підрозділі; це знижує довіру до рішень AI, вимагає додаткової експертизи та перевірки результатів людиною.

Для України впровадження машинного навчання та штучного інтелекту у HR-процесах, тобто в управлінні персоналом, – це питання майбутньої конкурентоспроможності компаній. Вітчизняному бізнесу ці інструменти потрібні для автоматизації рутинних завдань, покращення якості підбору і розвитку персоналу, скорочення витрат, посилення адаптивності до стрімких ринкових змін. Особливо актуально це для великих торгових мереж, ІТ-індустрії, виробництва й сервісу.

Проте, українським компаніям важливо враховувати ризики, з якими вже зіткнулися західні колеги: забезпечення прозорості алгоритмів, уникнення дискримінації, дотримання етики й захисту персональних даних, правильне налаштування оцінювальних критеріїв і недопущення «перехімізації» процесів (тобто уникнення ситуації, коли всі рішення повністю передаються алгоритмам і роботизованим системам, ігнорується роль живої людини, людського досвіду та здорового глузду).

Не менш важливо для українських компаній – інвестувати у підвищення цифрової грамотності HR-фахівців і самих працівників, аби технології не стали джерелом спротиву, недовіри чи втрати мотивації.

Отже, досвід західних компаній переконливо доводить, що застосування ШІ та машинного навчання у HR-аналізі дає суттєві переваги, а саме – швидкість обробки великого масиву даних, персоналізацію, обґрунтованість рішень та підвищення задоволеності співробітників. Водночас, успіх такого впровадження можливий лише за умови уваги до етики, прозорості рішень і балансу між технологіями та людським фактором.

3. Огляд сучасних глобальних та українських тенденцій у сфері розвитку HR-аналітики

Глобальна тенденція – це домінуючий напрям розвитку технологій, практик або підходів, який визначає світовий ринок HR.

HR-аналітика в Україні – сукупність практик, рівень цифрової зрілості, специфіка впровадження аналітичних підходів у сфері управління персоналом у нашій країні з урахуванням вітчизняних реалій.

Проаналізуємо особливості глобальних та українських тенденцій за допомогою таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 – Порівняльний аналіз глобальних та українських тенденцій у сфері розвитку HR-аналітики

Критерій порівняння	Глобальні тенденції	Українські реалії та тенденції
Рівень автоматизації	Високий: масове впровадження комплексних HRM-систем, автоматизація всіх етапів роботи з персоналом	Зростає: відбувається автоматизація передусім у сфері обліку та рекрутингу, іноді охоплює адаптацію, навчання

Продовж. табл. 3.2

Критерій порівняння	Глобальні тенденції	Українські реалії та тенденції
Застосування ШІ та ML	Широке використання AI/ML для прогнозування, аналітики залученості персоналу до виконання цілей компанії, персоналізації навчання	Локальні кейси, переважно у великих компаніях та міжнародних холдингах; більшість підприємств лише починає знайомство з такими підходами
Глибина HR-аналітики	Від descriptive (описова) до predictive (прогнозна) та prescriptive (рекомендаційна) аналітики	Переважає описова і діагностична аналітика, поодинокі теперішні приклади прогностичних моделей
Аналітична культура	Висока: аналітика є основою HR-звітності, головний консультант для бізнесу	Сформована обмежено, HR-департаменти часто ще є «адміністраторами», а не бізнес-партнерами
Сукупність вражень як досвід працівника під час роботи в компанії	Акцент на глибокому аналізі досвіду співробітника як сукупності вражень від роботи в компанії, використання багатоканальних зворотних зв'язків	Вивчення досвіду працівників в такому сенсі практикується частково, частіше як елемент внутрішніх досліджень у великих мережевих компаніях
Захист персональних даних	Жорсткі стандарти GDPR (ЗРЗД), політики прозорості, етична відповідальність	Є поступове приведення до вимог GDPR, але досі зустрічаються недоопрацьовані політики, обмежена обізнаність про етику обробки даних
Інтеграція даних	Повна інтеграція HR-даних із CRM, фінансовими та виробничими системами	Інтеграція переважно часткова або на рівні окремих процесів
Ринок інноваційних технологій	Масове впровадження хмарних, SaaS-, мобільних та аналітичних рішень	Поширення українських і міжнародних HRM-платформ, поступова поява стартапів
Драйвери змін	Стратегічні потреби бізнесу, глобальна конкуренція, цифрова трансформація всіх сфер	Внутрішній попит крупного бізнесу, вплив міжнародних партнерів, обмежена конкуренція

Примітка. GDPR (ЗРЗД) – це Загальний регламент захисту даних, європейський закон, що регулює збір, обробку та зберігання персональних даних фізичних осіб для забезпечення їхньої конфіденційності та захисту.

Аналізуючи таблицю 3.2, відмітимо, що у світовій практиці HR-аналітика завдяки швидкому розвитку стала потужним драйвером стратегічних трансформацій: відбувається масова автоматизація HR-процесів, широко впроваджуються AI-інструменти для прогнозування і рекомендацій, аналітична HR-культура стала невід'ємною рисою компаній-лідерів. Дедалі більше уваги приділяється захисту персональних даних, питанням етики, глибокому аналізу унікального досвіду та залученості кожного співробітника. Компанії інтегрують HR-дані з фінансовими й клієнтськими для комплексного управління ефективністю.

В Україні ці тенденції виявляють себе повільніше, водночас можна помітити що HR-процеси адаптуються до національної специфіки: головними замовниками змін є великі холдинги, міжнародні компанії й прогресивні IT-компанії. В малому та середньому бізнесі HR-аналітика переважно зводиться до ведення бази даних співробітників, автоматизації кадроведення і «описових» звітів. Водночас, у великих українських компаніях уже йде впровадження перших AI/ML-рішень для рекрутингу, адаптації працівників, розвитку крос-функціональності персоналу. Аналітична зрілість підвищується, посилюється увага до зворотного зв'язку, розширюється ринок сучасних українських платформ, а темп адаптації до вимог GDPR прямо залежить від залучення міжнародного капіталу й партнерств.

Водночас, унікальною для українських реалій є турбулентне ринкове середовище й обмеженість внутрішнього кадрового ринку, що змушує підприємства постійно шукати власні моделі впровадження аналітики, більш гнучко підбирати технології, фокусуватись на швидких результатах.

Разом з тим, активна участь у глобальних HR-спільнотах, відкритість до навчання й запозичення кращих практик дозволяють вітчизняним спеціалістам поступово скорочувати «аналітичний розрив» із розвиненими країнами.

Саме ці практики і тенденції варто розглядати як актуальний виклик і перспективу для майбутніх економістів та менеджерів – здобування навичок роботи з цифровими інструментами, розуміння сучасних HR-процесів і аналітики, усвідомлення важливості етичних та правових аспектів роботи з даними персоналу є запорукою успішної професійної діяльності в новітньому конкурентному середовищі.

4. Практичний кейс: актуальні тенденції та інноваційні технології в HR-аналітиці на прикладі торговельної компанії

Проблемна ситуація Компанія «Експрес-Маркет» активно розширюється та стикається з викликами: плинність кадрів, потреба швидко знайти персонал у нових містах, необхідність підвищувати залученість співробітників до розв'язання проблем компанії та досягнення її цілей, приймати рішення на основі даних про персонал та його ефективність. Традиційні HR-методи вже не дають очікуваного результату – потрібні сучасні цифрові рішення для аналітики персоналу.

Завдання:

1. Визначити роль інновацій та сучасних трендів у HR-аналітиці для розв'язання проблем компанії.

2. Обрати й описати сучасні інструменти або технології HR-аналітики, які можуть впровадити у компанії.

3. Запропонувати, як саме використання цих технологій допоможе підвищити ефективність управління персоналом у «Експрес-Маркет».

Виконання завдання наведено нижче.

Крок 1. Аналіз сучасних тенденцій та проблем

• Визначаємо нові тенденції: поширення дистанційної роботи, автоматизація підбору персоналу, запровадження аналітики на основі Big Data та штучного інтелекту – ключові HR-тренди 2025 року.

• Основна проблема: велика кількість нових працівників, складнощі контролю якості найму та адаптації.

Крок 2. Вибір інноваційних HR-інструментів (скористаємося укладанням таблиці 3 для зручності)

Таблиця 3.3 – Вибір інноваційних HR-інструментів для торговельної компанії «Експрес-Маркет»

Інноваційний HR-інструмент	Мета впровадження	Приклад застосування в компанії
HR-аналітика на основі Big Data	Прогнозування плинності персоналу	Виявлення ризикових груп працівників

Продовж. табл. 3.3

Інноваційний HR-інструмент	Мета впровадження	Приклад застосування в компанії
Chatbot для рекрутингу	Автоматизація та пришвидшення підбору	Первинний скринінг кандидатів 24/7
HR-дашборди (оновлення у реальному часі)	Оперативний моніторинг ключових показників	Керування наймом та адаптацією в режимі реального часу
AI-системи для аналізу задоволеності	Виявлення джерел невдоволення персоналу	Аналіз відгуків та анкет співробітників

Сформована таблиця 3.3 структуровано показує, які сучасні технології може впровадити компанія «Експрес-Маркет» для підвищення ефективності HR-процесів. Вона демонструє зв'язок між конкретним інноваційним інструментом (наприклад, Big Data-аналітика, чат-бот для рекрутингу, HR-дашборди, AI-аналіз задоволеності), метою його застосування (наприклад, прогнозування плинності, пришвидшення підбору персоналу, оперативний моніторинг), практичним прикладом використання в компанії та тим, яких результатів очікується досягти. Такий підхід допомагає:

• легко розібратися, навіщо впроваджувати кожне з рішень та яке завдання воно вирішує;

• оцінити, як саме ці інструменти можуть вплинути на управління персоналом у реальних умовах торговельної компанії;

• сформувати уявлення про сучасний «набір» HR-аналітичних інструментів для розв'язання актуальних кадрових проблем.

Крок 3. Вигоди від впровадження інноваційних HR-інструментів

• Прогнозування та попередження звільнень дозволяє зменшити плинність кадрів на 30 %.

• Автоматичний відбір кандидатів скорочує час закриття вакансії з 20 до 7 днів.

• HR-дашборди дають керівництву актуальні дані для прийняття рішень щодо персоналу.

• Аналіз анкет та відгуків допомагає підвищити рівень задоволеності працівників.

Крок 4. Вибір інноваційних технології HR-аналітики та оцінка очікуваних вигід від їх запровадження в роботі по управлінню персоналом «Експрес-Маркет».

Для зручності виконання цього кроку сформуємо далі таблицю 3.4, присвячену вибору інноваційних технологій HR-аналітики. Вона укладена для того, щоб надати системне уявлення про те, які саме інноваційні HR-технології доцільно запровадити в компанії «Експрес-Маркет» і які вигоди можна отримати від їх використання. Таблиця допомагає:

• перевірити, наскільки відповідають обрані технології завданням HR: наприклад, використання Big Data для прогнозування плинності кадрів чи чат-ботів для пришвидшення рекрутингу (процесу пошуку, залучення, відбору та найму кандидатів для заповнення вакансій у компанії);

• оцінити очікувані результати: наприклад, зниження плинності кадрів, скорочення часу на підбір персоналу, поліпшення аналітики задоволеності співробітників;

• визначити конкретні метрики (показники) успіху, за якими можна буде перевірити ефективність впровадження інноваційних інструментів у HR-процесах.

Таблиця 3.4 – Інноваційні технології HR-аналітики для торговельної компанії «Експрес-Маркет»

Тенденція/ технологія	Завдання для HR	Очікуваний результат	Метрика успіху (ключові показники)
Big Data-аналітика	Прогнозування плинності кадрів	Зменшення втрат персоналу	Зниження плинності (%)
Рекрутинговий чат-бот	Автоматизований підбір	Швидший найм та скринінг	Час закриття вакансії (днів)
HR-дашборди	Онлайн-моніторинг показників	Оперативне прийняття рішень	Кількість актуальних звітів

Продовж. табл. 3.4

Тенденція/ технологія	Завдання для HR	Очікуваний результат	Метрика успіху (ключові показники)
AI-аналіз задоволеності найманих працівників	Виявлення ризиків та проблем	Вчасна реакція на труднощі	Динаміка індексу задоволеності

Зауважимо, що таблиця 3.4 може слугувати практичним інструментом для обґрунтованого вибору інноваційних технологій HR-аналітики та отримання цілісного уявлення про вигоди та доцільність цифрової трансформації управління персоналом у компанії.

Висновки на основі розгляду практичного кейсу:

• інноваційні технології в HR-аналітиці – це реальний інструмент для ефективного управління персоналом;

• використання сучасних аналітичних систем дозволяє швидко приймати рішення, попереджати проблеми з плинністю, економити ресурси на підборі та адаптації співробітників;

• дані, отримані за допомогою інноваційних інструментів, стають основою для обґрунтованого прийняття управлінських рішень, системного розвитку та гнучкого реагування на зміни серед персоналу компанії.

Додаткове завдання для студентів:

Користуючись таблицею 3.4, оберіть одну з технологій, розкрийте її сутність, призначення, роль, поясніть, як би ви запровадили її в компанії «Експрес-Маркет», на які показники орієнтувалися б та як оцінювали ефективність такого впровадження.

5. Дискусія: проблемні питання

1. Яке значення має цифровізація у HR-процесах?
2. Як штучний інтелект змінює аналіз HR-даних?
3. Які глобальні тренди наразі визначають розвиток HR-аналітики?
4. Які переваги і ризики пов’язані із впровадженням інноваційних технологій?
5. Як українські компанії адаптують сучасні технології?

ЛЕКЦІЯ 4. ДЖЕРЕЛА HR-ДАНИХ (HR-DATA), ЇХ КЛАСИФІКАЦІЯ ТА ЕТАПИ ОБРОБКИ

1. Класифікація джерел HR-даних: внутрішні і зовнішні, формалізовані та неформалізовані.
2. Етапи збору, обробки, очищення й валідації HR-даних. Формування «HR-метрики».
3. Проблеми якості HR-даних, етичні та правові аспекти їх використання.
4. Практичний кейс: класифікація та обробка HR-даних у торговельній компанії, формування якісної HR-аналітики
5. Дискусія: проблемні питання.

1. Класифікація джерел HR-даних: внутрішні і зовнішні, формалізовані та неформалізовані

У сучасних організаціях HR-аналітика ґрунтується на різноманітних даних про персонал, які допомагають приймати обґрунтовані рішення щодо підбору, мотивації, розвитку та утримання співробітників. Для якісного аналізу важливо розуміти, звідки надходять дані і як їх правильно класифікувати.

Джерела HR-аналітики класифікують таким чином:

• *внутрішні джерела HR-даних* – це вся інформація, яка збирається всередині організації, вона включає:

- особові справи працівників (анкети, контракти, додатки);
- дані з кадрових та фінансових систем: зарплати, відвідуваність, лікарняні, рух кадрового складу, результати атестацій тощо;
- внутрішні опитування та оцінки (задоволеність, рівень замученості персоналу до реалізації цілей організації, навчальні успіхи);
- оцінки лідерства, дані про підвищення кваліфікації тощо;

• *зовнішні джерела HR-даних* – інформація, яка надходить з-за меж організації:

- дані про ринок праці (статистика зайнятості, середні зарплати, відкриті вакансії);
- інформація із соціальних мереж і професійних платформ (LinkedIn, Work.ua, Rabota.ua);

- відгуки з інтернет-порталів, стандарти галузі, рейтинг роботодавців;
- дані від рекрутингових агенцій, навчальних центрів, громадських організацій;

• *формалізовані (структуровані) дані* – це дані, записані у вигляді таблиць, звітів, баз даних, де чітко визначені показники (наприклад, «Дата прийняття на роботу», «Оклад», «Показник виходу на роботу»);

• *неформалізовані (неструктуровані) дані* – інформація, яка не має єдиної структури: текстові відгуки працівників, мотиваційні листи, записи результатів співбесід, коментарі із соціальних мереж, аудіо- або відеоінтерв'ю.

Для сучасної HR-аналітики використання різних типів джерел і даних дозволяє отримати комплексну картину по персоналу й глибше зрозуміти процеси в колективі.

2. Етапи збору, обробки, очищення й валідації HR-даних. Формування «HR-метрики»

Успішна HR-аналітика будь-якої організації ґрунтується на якісних даних. Саме тому етапи збору, обробки, очищення й валідації HR-даних – це своєрідний «фундамент» всього аналітичного процесу, від якого залежить достовірність висновків та ефективність управлінських рішень. Якщо дані недостовірні чи «зашумлені», жодна сучасна система аналітики, навіть із використанням новітніх технологій, не зможе дати якісного результату.

Збір даних означає систематичне отримання інформації про персонал із різних джерел: це можуть бути особові справи працівників, електронні HRM-системи, результати опитувань щодо задоволеності та замученості персоналу до виконання завдань організації, відомості про відвідуваність і лікарняні, а також зовнішні дані – наприклад, ринкова статистика чи відкриті профілі у професійних мережах. На цьому етапі важливо планувати, які саме дані потрібні для аналізу й забезпечити їх регулярність, повноту та захист.

Обробка даних включає упорядкування та структурування одержаної інформації для подальшої роботи. Усі отримані по-

казники мають бути приведені до єдиного формату – наприклад, уніфікуються дати, стандартизуються імена підрозділів, коди позицій, погоджується структура таблиць, що дозволяє уникнути плутанини й забезпечує порівнюваність даних між різними звітами й підрозділами.

Очищення даних (від англ. cleaning) – це видалення або виправлення помилкових чи нерелевантних записів. Наприклад, якщо у звіті є співробітники без дати прийняття чи невірно вказані цифри зарплати, дубльовані дані, неактуальні контакти тощо – їх вилучають або уточнюють. На цьому етапі фахівець перевіряє й виправляє аномалії (наприклад, неможливо, щоб у новачка середній стаж був більшим за стаж у компанії в цілому).

Валідація даних – це остаточна перевірка їхньої правильності, цілісності, відповідності дійсності. Проводиться тестування на логічні зв'язки (наприклад, співвідношення штатної чисельності та фактично працюючих, коректність розподілу працівників по підрозділах і посадах), а також звірка з нормативними або еталонними джерелами (наприклад, із бухгалтерськими звітами чи офіційною звітністю компанії). Валідація також передбачає впевненість у тому, що всі етичні та правові вимоги щодо персональних даних дотримані: є згоди від працівників, доступ до даних мають лише уповноважені особи, а обробка інформації не виходить за межі цілей, визначених політикою компанії.

Повний цикл – від збору до валідації – гарантує, що HR-аналітика в організації базуватиметься на чистих, точних і релевантних даних, завдяки чому результати розрахунків, діагностика проблем і прогнози будуть надійними й такими, що справді допомагають у прийнятті ефективних управлінських рішень.

Таблиця 4.1 – Етапи роботи з даними в HR-аналітиці

Етап	Назва етапу	Опис етапу	Важливі моменти / Приклади
1	Збір даних (HR-дані)	Початковий збір інформації з різних джерел: анкети, опитувальники, електронні системи, резюме, внутрішні бази	Важливо уникати помилок, пропусків та дублювань даних

Продовж. табл. 4.1

Етап	Назва етапу	Опис етапу	Важливі моменти / Приклади
2	Обробка даних	Приведення отриманих даних до єдиного формату: уніфікація дат, імен, показників, усунення різних способів запису	Наприклад, усі дати у форматі ДД.ММ.РРРР, «Відсутній» = «0 днів»
3	Очищення даних	Видалення некоректних, неповних чи помилкових записів, виправлення логічних помилок, знищення дублікатів	Приклад: дата звільнення не може бути раніше дати прийняття, видалення дублікатів
4	Валідація даних	Перевірка достовірності, правильності, логічності та правової відповідності даних	Виявлення аномалій (наприклад, зарплата 1 000 000 грн у касира), перевірка згод на обробку персональних даних

Тільки після усіх цих етапів дані можна використовувати для аналітики. Зауважимо, що у сучасній HR-аналітиці поняття *збір «HR-даних», «етапи роботи з даними», формування «HR-метрики»* тісно пов'язані між собою й утворюють логічний ланцюжок, що забезпечує повноцінний цикл аналітики управління персоналом.

HR-метрики є частиною HR-даних, але ці поняття мають різну сутність і застосування. Зосередимо увагу на відмінностях цих понять.

HR-дані – це вся інформація, що збирається про персонал і кадрові процеси в організації. Це сирі, первинні або оброблені факти, числові і текстові записи, наприклад: відомості про працівників, дати найму й звільнення, результати опитувань, показники відвідуваності, зарплати, оцінки ефективності, заяви на відпустку тощо. HR-дані ще не містять висновків – це лише набір інформації, зібраний матеріал, що потребує обробки.

Завдяки послідовним етапам роботи з даними в HR-аналітиці відбувається процес зі збору HR-даних, їх упорядкування, перевірки, очищення від помилок, уніфікації форматів (наприклад, пе-

реведення дат та назв у стандартну форму), видалення дублікатів, а також фінальної валідації (перевірки на правильність, повноту та актуальність). Саме на цих етапах сировинні HR-дані перетворюються на впорядкований, якісний аналітичний матеріал, який далі дає змогу визначати HR-метрики.

HR-метрики – це конкретні, кількісні або якісні показники, які формуються на основі HR-даних і використовуються для оцінки ефективності окремих процесів чи діяльності персоналу. Вони є інструментом вимірювання, наприклад: плинність кадрів, рівень залученості співробітників до реалізації цілей організації, середній термін закриття вакансії, рівень відвідуваності, продуктивність праці тощо. *Метриками називають ключові показники, узагальнені аналітичні індикатори,* які дають керівництву зрозуміти стан справ і приймати обґрунтовані рішення. Це інструменти, які дають змогу об'єктивно оцінювати окремі HR-процеси, формувати аналітичні звіти, відстежувати динаміку та приймати обґрунтовані рішення.

Таким чином, співвідношення процесів «етапи роботи з даними», збір «HR-даних» і формування «HR-метрики» виглядає так:

- на першому рівні збираються *HR-дані*;
- далі вони проходять усі *етапи роботи з даними* (збір, обробка, очищення, валідація);
- на основі отриманих якісних даних формуються *HR-метрики,* якими потім вимірюють і аналізують ефективність роботи персоналу чи HR-процесів.

Якщо пропустити хоча б один компонент цього ланцюжка (наприклад, неякісно зібрати або не очистити дані), то й HR-метрики будуть некоректними, а аналітика – ненадійною. Тому повноцінна та якісна HR-аналітика можлива лише при правильному співвідношенні: спершу – робота з даними, далі – отримання метрик з очищених HR-даних, і тільки потім – їх тлумачення та рекомендації для управління.

Отже, *HR-дані* – це зібраний інформаційний матеріал, а *HR-метрики – це вимірювальна система,* що базується на обробці цих даних і дає змогу оцінювати, планувати і керувати персоналом. Без HR-даних неможливо сформувати HR-метрики, а без метрик HR-дані не виконують своєї аналітичної функції.

Тому у розмовах і документах можна й доречно називати HR-метрики HR-даними в узагальненому сенсі, але з точки зору аналітики бажано чітко розрізняти: зібрані первинні дані (HR-дані) і сформовані на їх основі показники (HR-метрики).

Отже, тільки після усіх розглянутих етапів роботи з *HR-даними* можливо отримати систему показників (HR-метрики) та використовувати їх для аналітики, автоматизованих звітів чи побудови *дашбордів*.

Термін «дашборд» означає інформаційна панель, яка візуально об'єднує і представляє ключові дані та показники в одному місці, часто з оновленням у реальному часі, щоб спростити сприйняття складної інформації і максимально швидко допомогти прийняти обґрунтовані рішення. Це графічний інтерфейс користувача, який складається з таблиць, діаграм, графіків, індикаторів та інших візуальних елементів. Іншими словами, дашборд – це як панель приладів автомобіля (від англійського «dashboard») – на ній водій бачить найважливішу інформацію про стан машини (швидкість, рівень пального, показники двигуна), так і керівник чи HR-фахівець отримує з дашборду зрозумілий огляд ключових HR-метрик (таких показників, як плинність кадрів, рівень залученості, виходів на роботу тощо) у зручному та інтерактивному вигляді. Дашборд відрізняється від звичайного звіту тим, що дані на ньому постійно оновлюються, тому він відображає актуальний стан справ у режимі реального часу, що значно підвищує оперативність прийняття рішень і прозорість управління.

3. Проблеми якості HR-даних, етичні та правові аспекти їх використання

На практиці HR-фахівці постійно стикаються з такими викликами, як:

- *низька якість вихідних даних* (пропуски, помилки, відсутність системної звітності, невідповідність стандартизованим вимогам);
- *розбіжність між джерелами* (наприклад, одна інформація в HRM-системі, інша – в бухгалтерії, або різні дані про вакансію на сайті компанії і в зовнішніх оголошеннях);

• *актуальність* (дані швидко застарівають (особливо контакти, навички, посади), тому їх треба регулярно оновлювати та перевіряти).

Особливе місце посідають правові та етичні питання:

• *конфіденційність* (HR-дані часто містять персональну та чутливу інформацію (наприклад, стан здоров'я, сімейний стан, записи про дисциплінарні порушення), яка підлягає суворому захисту згідно із законом);

• *відповідність законодавству* (роботодавець має чітко дотримуватися Законів України «Про захист персональних даних», міжнародних стандартів, наприклад, GDPR/ЗРЗД для компаній, що працюють із ЄС);

• *етичні стандарти* (збір і використання HR-даних мають здійснюватися прозоро, лише для визначених цілей, із максимальною повагою до прав працівника. Не допускається збір «зайвих» даних, дискримінація або використання інформації поза межами погоджених правил).

Розуміння й дотримання цих аспектів дозволяє створити довірливі відносини між роботодавцем і працівниками та ефективно розвивати HR-аналітику відповідно до сучасних вимог бізнесу та суспільства.

Ця тема формує у студентів навичку критично підходити до використання даних у HR – розуміти їхнє походження, методи обробки, оцінювати якість, враховувати юридичні та етичні обмеження. Це основа для прийняття відповідальних, аргументованих та професійних управлінських рішень у майбутньому.

4. Практичний кейс: класифікація та обробка HR-даних у торговельній компанії, формування якісної HR-аналітики

Проблемна ситуація. Компанія «Світ торгівлі» активно розширюється, і керівництво прагне приймати управлінські рішення з персоналом на основі даних. Однак у компанії є труднощі з отриманням достовірних, повних та вчасних HR-даних, що ускладнює формування надійних показників (HR-метрик) та ефективний аналіз.

Завдання:

1. Класифікувати HR-дані компанії

Визначити, які джерела даних про персонал є у компанії (внутрішні/зовнішні; формалізовані/неформалізовані).

Навести приклади цих джерел із використанням актуальних українських платформ (наприклад, Work.ua, Rabota.ua, соціальні мережі тощо).

2. Описати етапи обробки HR-даних

Пояснити послідовність обробки даних: збір, очищення, валідація, аналіз.

Обрати одну HR-метрику (наприклад, плинність кадрів) і коротко показати, як її формують із цих даних.

3. Виявити проблеми якості, етичні й правові аспекти роботи з HR-даними

Назвати не менше двох проблем якості даних (наприклад, дублювання чи неповнота інформації) та описати способи їхнього вирішення.

Сформулювати принаймні два етичні або правові ризики (наприклад, порушення конфіденційності чи неправильне використання персональних даних), запропонувати способи запобігання цим ризикам.

Мета розгляду практичного кейсу – зрозуміти базові підходи до збору, класифікації й обробки HR-даних на прикладі реальної української компанії, усвідомити важливість якості й етики в HR-аналітиці, навчитися формувати базові HR-метрики для підтримки рішень у сфері управління персоналом.

Виконання завдань здійснюємо покроково.

Крок 1. Класифікація джерел HR-даних

Для початку необхідно розібратися, звідки компанія отримує інформацію про персонал. Для зручності аналізу сформуємо таблицю класифікації HR-даних, яка відображає різні джерела інформації, їх внутрішній або зовнішній характер, а також якість структурування даних. Це дозволяє планувати, який підхід застосувати для збору і аналізу даних, і які методи очищення чи валідації даних знадобляться у першу чергу.

Таблиця 4.2 – Класифікація джерел HR-даних та приклади їх застосування

Джерело даних	Тип джерела	Формалізоване (структуроване)/ Неформалізоване	Приклад даних
Внутрішня HR-система	Внутрішнє	Формалізоване	Дані про прийом, звільнення, відпустки
Опитування співробітників	Внутрішнє	Неформалізоване/ частково формалізоване	Анкети задоволеності, вільні коментарі
Відгуки в соціальних мережах	Зовнішнє	Неформалізоване	Коментарі про компанію, враження клієнтів
Професійні сайти для пошуку роботи	Зовнішнє	Формалізоване	Резюме кандидатів, професійні профілі

Наведена таблиця 4.2 допомагає зрозуміти, які різновиди інформації існують і як їх розподілити за класифікацією. Це важливо для вибору методів збору, обробки та аналізу даних.

Зауважимо, що у графі «Професійні сайти для пошуку роботи» для української компанії «Світ торгівлі» можна рекомендувати звертання до таких сайтів: Work.ua, Rabota.ua, GRC.ua (HeadHunter), Jobs.ua, Jooble, OLX.ua, Djinni.co (для IT-спеціалістів), Dou.ua (для IT-сфери).

Крок 2. Етапи обробки HR-даних

Для отримання корисної аналітики потрібно пройти кілька послідовних кроків:

1. Збір даних – збір інформації з різних джерел (наприклад, HR-системи, опитування).

2. Очищення даних – перевірка на помилки, вилучення зайвих або неправдивих записів.

3. Валідація – підтвердження коректності й повноти даних, щоб виключити неточності.

4. Аналіз та формування HR-метрик – обробка даних для отримання ключових показників, наприклад:

- плинність кадрів (% співробітників, які пішли за певний період);
- середній час закриття вакансії (у днях);
- індекс задоволеності працівників (на основі опитувань).

Крок 3. Проблеми якості HR-даних, етичні та правові аспекти

Визначаємо проблеми якості даних:

- неповні записи (наприклад, відсутність дати звільнення);
- дублювання даних (один співробітник у системі двічі);
- розбіжності між різними джерелами (конфліктні дані).

Етичні та правові аспекти використання даних про персонал:

- забезпечення конфіденційності персональної інформації;
- дотримання норм законодавства, зокрема Загального регламенту захисту даних (ЗРЗД, GDPR);
- правомірне використання даних тільки для визначених цілей.

Висновки та рекомендації з розгляду практичного кейсу:

- для побудови ефективної HR-аналітики потрібно чітко класифікувати джерела даних, щоб знати, звідки і яку інформацію збирати;
- обробка даних повинна проходити послідовно: збір → очищення → валідація → аналіз. Лише тоді HR-метрики будуть достовірними;
- важливо звертати увагу на якість даних і уникати помилок, що можуть призвести до хибних висновків;
- необхідно суворо дотримуватися етичних норм та законодавства щодо захисту персональних даних, аби не порушувати права співробітників і уникнути штрафів;
- рекомендується впровадити регулярний аудит якості HR-даних та навчати співробітників принципам роботи з інформацією.

Цей кейс допоможе студентам зрозуміти практичний шлях організації роботи з HR-даними у реальній торговельній компанії й усвідомити значення кожного етапу для якісної HR-аналітики.

5. Дискусія: проблемні питання

1. Які відмінності між внутрішніми і зовнішніми джерелами HR-даних?
2. Чому важливо очищувати та валідувати HR-дані?
3. У чому полягають етичні проблеми роботи з персональними даними?
4. Як класифікація даних впливає на якість аналітики?
5. Які ризики пов’язані з використанням неформалізованих даних?

ЛЕКЦІЯ 5. ОСНОВНІ ПОКАЗНИКИ ОЦІНЮВАННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ (HR-МЕТРИКИ)

1. Основні показники оцінювання результативності праці персоналу (плинність кадрів, рівень залученості, відвідуваність тощо).

2. Індикатори ефективності діяльності персоналу для різних HR-процесів. Вибір та адаптація показників.

3. Зв'язок основних показників із досягненням цілей підприємства.

4. Практичний кейс: показники (HR-метрики) оцінювання результативності праці персоналу торговельної компанії.

5. Дискусія: проблемні питання.

1. Основні показники оцінювання результативності праці персоналу (плинність кадрів, рівень залученості, відвідуваність, продуктивність тощо)

Нагадаємо, що HR-метрики – це спеціальні кількісні або якісні показники, які використовуються саме для вимірювання і оцінки ефективності роботи персоналу та різних HR-процесів. Вони є інструментом, що дозволяє об'єктивно відслідковувати такі аспекти, як плинність кадрів, рівень залученості, відвідуваність, продуктивність праці тощо.

У цій лекції йдеться про основні показники результативності праці персоналу, які і охоплюють групу HR-метрик, яка безпосередньо відображає результати роботи співробітників і допомагає у прийнятті управлінських рішень. Результативність праці персоналу – це не лише базовий показник ефективності роботи організації, а й основа для управлінських рішень щодо мотивації, оцінювання, навчання і розвитку співробітників. Йдеться про вибір об'єктивних, релевантних показників, які дозволяють HR-фахівцям, економістам і менеджерам впевнено впливати на досягнення стратегічних цілей підприємства. Опанування системою показників і вміння адаптувати їх до різних кадрових процесів – це ключова компетенція сучасного керівника.

Плинність кадрів – індикатор, що показує відсоток працівників, котрі залишили компанію за певний період. Це «тривожний

дзвіночок» для бізнесу: різке зростання свідчить про проблеми з мотивацією, адаптацією, корпоративною культурою або умовами праці.

Наприклад, якщо у продуктовому магазині щокварталу змінюється половина персоналу, це сигнал про надвисоку плинність кадрів і треба переглянути системи адаптації чи забезпечити підвищення заробітної плати.

Рівень залученості персоналу – це показник, що відображає емоційну й професійну включеність співробітників у досягнення цілей. Чим вищий рівень залученості, тим краща ініціативність, лояльність, якість обслуговування.

Приклад у торгівлі: під час маркетингової акції співробітники відділу «Іграшки» самі ініціюють ігрові зони для дітей, кількість продажів зростає, а рівень залученості персоналу стає індикатором ефективності команди.

Рівень відвідуваності (явка на роботу) – частка реально відпрацьованих днів або годин співробітником від загальної кількості робочого часу. Цей показник допомагає відстежити трудову дисципліну та приховані проблеми з графіком.

Приклад у торгівлі: якщо продавець експрес-маркету часто запізнюється або пропускає зміни, це впливає на навантаження інших працівників та якість обслуговування клієнтів (збільшуються черги покупців).

Продуктивність праці – обсяг виконаної роботи, продажів або обслужених клієнтів за певний період часу (як правило, у розрахунку на одного працівника).

Приклад у торгівлі: за день продавець-консультант продає в середньому 20 позицій товару (тобто 20 різних найменувань товару); аналізуючи це значення впродовж місяця порівняно з іншим касиром, можна дійти висновку щодо змін у мотивації, програмах навчання.

Додаткові показники *продуктивності праці* в торгівлі:

Обсяг продажів на одного працівника – загальна виручка від продажу товарів, поділена на кількість співробітників.

Приклад: вечірня зміна гіпермаркету принесла більший обсяг продажів у розрахунку на одного працівника ніж денна зміна, що може свідчити про більш високу завантаженість ввечері чи мотивацію до швидкого та якісного обслуговування.

Середній розмір чека – середня сума покупки на одного покупця (клієнта), якого обслуговує працівник.

Приклад: В одному магазині касир має середній чек на суму 350 грн, а в іншому – 500 грн, що може відображати різний рівень навичок чи стимулювання працівників (інші впливові фактори також потребують вивчення).

Кількість клієнтів, які обслуговуються в середньому за годину – показник оперативності і якості обслуговування.

Приклад: касир № 3 обслуговує 15 клієнтів за годину, а касир № 1 – тільки 8, що потребує аналізу причин таких відмінностей і можливо – і додаткового навчання другого касира.

Наведемо додаткові практичні приклади застосування показників результативності праці персоналу саме у сфері роздрібної та оптової торгівлі:

ПРИКЛАД 1. Плинність кадрів у роздрібній мережі супермаркетів.

У великій мережі супермаркетів керівництво помітило, що протягом літнього сезону плинність кадрів на касах підвищується вдвічі (наприклад, доходить до 30 % за три місяці). Аналіз причин показав: основна частина звільнень припадає на працівників першого року роботи, і часто співробітники йдуть через недостатність адаптації, стрес від високого потоку покупців та нестачу підтримки з боку колективу. Відповіддю стала ініціатива впровадити програму наставництва для «новачків" і змінити систему преміювання у пікові періоди. Як результат, через рік плинність у той же сезон знизилась до 18 %, а витрати на підбір персоналу скоротилися майже на третину.

ПРИКЛАД 2. Рівень залученості персоналу у магазині «Електроніка».

У роздрібній мережі магазинів «Електроніка» було проведене внутрішнє опитування із залученості персоналу, де виявили: консультанти, які найчастіше брали участь в організації реклами й продажу нових продуктів та ініціювали власні ідеї промоакцій, показували вищі показники продажу – середній чек в «мотиваційних» командах був на 35 % більший, ніж у тих, чия залученість оцінювалась як низька. За результатами дослідження магазин за-

провадив регулярні командні «брейнсторми»[1] та цільові конкурси для підвищення залученості, що дало приріст продажу на 10 % рік до року.

ПРИКЛАД 3. Рівень відвідуваності й оптимізація графіків у продовольчій оптовій компанії.

В аналітичному звіті HR-служби оптової компанії з постачання продуктів виявлено зменшення рівня відвідуваності серед співробітників складської логістики у п'ятницю та понеділок (в явках «просідання» до 85 %, у порівнянні із середнім тижневим 97 %). Керівництво провело додаткове опитування, з'ясувало причини (планування змін у сім'ях співробітників, незручність транспорту), після чого переглянуло графіки змін та частково автоматизувало планування через мобільний додаток. Через два місяці явка у «проблемні» дні виросла до 95 %, а кількість термінових замін співробітників знизилася майже вдвічі.

ПРИКЛАД 4. Продуктивність праці продавця-консультанта у магазині одягу.

У мережі fashion-магазинів HR-аналітика показала: середня кількість обслугованих клієнтів у будні для одного продавця складає 25 осіб, а у вихідні – 40. Водночас один із продавців стабільно демонструє показник майже вдвічі вищий і має найбільший середній розмір чека (середній показник по магазину – 600 грн, у цього працівника – 950 грн). Аналіз стилю роботи виявив, що саме цей консультант активно користується рекомендаційним сервісом (крос-продажі), привітний та будує довіру до постійних клієнтів. На підставі цього кейсу магазин організував навчання з клієнтоорієнтованості й крос-продажів для всіх працівників.

[1] «Брейнсторми» (від англ. brainstorming, дослівно – «мозковий штурм») – це метод колективного генерування ідей, групового обговорення проблеми з метою знайти якомога більше різноманітних рішень чи пропозицій за короткий час. У форматі брейнсторму учасники вільно висловлюють свої думки, асоціації, навіть найнеочікуваніші варіанти, причому на цьому етапі не допускається критика чи оцінка висловленого. У практиці управління персоналом і торгівлі «брейнсторми» часто проводять під час: створення нових рекламних акцій або програм лояльності; пошуку шляхів підвищення продажів, розробки інновацій у сервісі чи мотивації; вирішення «глухих кутів» чи складних завдань у команді. Головна цінність брейнсторму – в тому, що він залучає всіх членів команди до творчого пошуку, мотивує ініціативність і командність, допомагає знайти нестандартні рішення для бізнесу чи операційних питань.

Через три місяці середній чек по мережі зріс на 15 %, а загальна виручка – на 11 %.

ПРИКЛАД 5. Швидкість закриття вакансій у регіональному оптовому складі.

У складі було помічено, що середній час заміщення вакантного місця комірника становить 35 днів, що призводить до перевантаження наявного персоналу та затримок у відвантаженні товару. HR-фахівці ввели автоматизовану платформу для попереднього відбору кандидатів і співбесіди онлайн. Застосування цифрових інструментів скоротило середній час закриття вакансії до 14 днів і дозволило уникнути збільшення надурочних для складських працівників у піковий період.

Усі наведені приклади показують, як цілеспрямований моніторинг і правильне використання основних показників результативності у сфері роздрібної чи оптової торгівлі не тільки дозволяє точніше управляти персоналом і мінімізувати ризики, а й безпосередньо впливає на бізнес-результати: підвищення продажів, скорочення затрат, стабілізація роботи та зростання лояльності персоналу.

2. Показники ефективності діяльності персоналу для різних кадрових процесів. Вибір та адаптація показників

Показники ефективності діяльності персоналу (KPI) – це спеціально підібрані кількісні та якісні критерії, що допомагають вимірювати успішність виконання завдань певною особою або підрозділом.

Ці показники мають бути:

- зрозумілими й доступними для команди;
- релевантними до конкретних посад чи завдань;
- вимірюваними і такими, що піддаються регулярній оцінці.

Приклади показників ефективності в торгівлі:

- для касира – кількість чеків за зміну, швидкість обслуговування, відсоток здійсненої оплати карткою;
- для продавця-консультанта – кількість проданих товарів, частка додаткових продажів;
- для керівника магазину – рівень виконання плану продажів за період, рівень товарного дефіциту, клієнтська задоволеність тощо.

Адаптація полягає у коригуванні показників в залежності від напрямів кадрової політики, умов сезонності, специфічних умов конкретного магазину чи зміни корпоративної політики, від специфіки посад. Окремі приклади такої адаптації показників відображає таблиця 5.1.

Таблиця 5.1 – Адаптація ключових показників ефективності діяльності персоналу в залежності від напрямів кадрового процесу та специфіки посад

Напрями кадрового процесу	Приклад показника ефективності	Пояснення/ Опис застосування	Можлива адаптація до специфіки
Підбір персоналу	Швидкість закриття вакансії	Середня кількість днів від подачі заявки до виходу працівника на роботу	По-різному для масових/ключових посад; з урахуванням регіону, сезону
Адаптація новачків	Середній термін адаптації	Кількість днів/ тижнів до досягнення новачком базового результату чи самостійності	Може змінюватися у складних/ простих ролях, залежно від рівня підготовки
Навчання/ розвиток	Відсоток працівників, що успішно завершили навчання	Частка співробітників, які пройшли тренінг чи отримали сертифікат	Коригування значення для обов'язкових чи факультативних курсів; за напрямками
Мотивація	Відсоток працівників, що виконали план і отримали премію	Яка частка персоналу досягла цілей, визначених системою винагород	Залежить від рівня складності плану, функціоналу підрозділу, сезону
Оцінювання результатів	Частка виконаних ключових завдань	Який відсоток задач/цілей, поставлених перед працівниками чи командами, виконано	За видами цільових показників: продажі, виробіток, якість обслуговування

Продовж. табл. 5.1

Напрями кадрового процесу	Приклад показника ефективності	Пояснення/ Опис застосування	Можлива адаптація до специфіки
Трудова дисципліна	Рівень відвідуваності/явки	Відсоток відпрацьованих днів чи годин від загальної кількості робочого часу	З урахуванням специфіки зміни, сезонних піків, виду діяльності
Плинність кадрів	Плинність кадрів	Відсоток співробітників, що звільнилися за період	Розрахунок окремо по підрозділах/посадах; з урахуванням сезонності
Продажі (для торгівлі)	Середній розмір чека, обсяг продажів на працівника	Фінансовий вимір ефективності продавця чи команди	Різні норми/плани для різних точок/клієнтських сегментів
Клієнтоорієнтованість	Середній рейтинг задоволення клієнтів, кількість позитивних відгуків	Відображає рівень сервісу, якість комунікації, клієнтський досвід	Вимоги можуть відрізнятись в онлайн/офлайн торгівлі, у сегментних чи преміальних точках

Пояснення до таблиці 5.1. Вибір конкретних показників ефективності залежить від цілей компанії, особливостей посади, сезонності, структури персоналу. Адаптація здійснюється шляхом зміни норми, введення диференційованих метрик для різних ролей чи періодів, наприклад, у піковий сезон для касира можуть підвищуватись планові показники продажів або швидкість обслуговування. Коректно обрана і налаштована система ключових показників ефективності (KPI) дає змогу справедливо оцінювати роботу, мотивувати персонал і пов'язувати діяльність кадрових підрозділів із стратегічними результатами бізнесу.

3. Зв'язок основних показників із досягненням цілей підприємства

Показники результативності праці є безпосереднім інструментом для досягнення стратегічних і тактичних цілей підприємства.

Робота над підвищенням продуктивності, зниженням плинності кадрів, збільшенням рівня залученості персоналу безпосередньо впливає на фінансові результати, репутацію компанії і задоволеність клієнтів.

Успішне управління цими параметрами у торговельній мережі веде до збільшення товарообігу, покращення сервісу, підвищення конкурентоспроможності і зниження затрат, пов'язаних з пошуком і навчанням нових кадрів.

Зосередження уваги на показниках результативності персоналу з позицій сучасної HR-аналітики дозволяє корегувати кадрову політику, гнучко змінювати систему мотивації праці, завдяки цьому – забезпечувати досягнення цілей підприємства. Іншими словами, розгляд таких базових показників, як плинність кадрів, рівень залученості, відвідуваність і продуктивність, дозволяє організації перейти від інтуїтивних чи суб'єктивних рішень до моделей, заснованих на даних.

Значимість основних показників HR-аналітики для підприємства полягає в такому:

- по-перше, саме через збір і регулярний аналіз цих метрик HR-аналітика забезпечує прозорість кадрових процесів: керівники вчасно отримують сигнал про проблемні зони (наприклад, високу плинність, падіння явки чи симптоми «вигорання»), можуть ефективніше планувати навчання, адаптацію або вдосконалювати мотиваційні програми;
- по-друге, грамотний вибір і адаптація показників ефективності для різних HR-процесів – це запорука релевантного, цільового аналізу роботи підрозділів і окремих співробітників. Коли показники ефективності (KPI) уточнюються та систематизуються під особливості посади, сезону чи бізнес-стратегії, HR-функція трансформується з адміністративної у стратегічну: формуються обґрунтовані рішення щодо розподілу ресурсів, гнучкість у реагуванні на зміни ринку, підсилюється партнерство HR і бізнесу.

Нарешті, саме системний моніторинг і кореляція основних HR-показників з досягненням цілей підприємства дає можливість об'єктивно оцінювати результативність кадрових заходів: чи забезпечує персонал необхідний приріст продажів, чи достатньо залучені команди, як впливає мотивація на оборот і якість обслуговування клієнтів. Це суттєво знижує ризики управлінських

помилок, підвищує економічну віддачу HR-ініціатив і створює конкурентну перевагу для компанії на ринку.

Отже, знання і правильне застосування системи показників у HR-аналітиці дозволяє компанії приймати дані-направлені рішення, активно формувати сильну команду і досягати бізнес-результатів із мінімальними втратами часу і ресурсів. Для сучасного економіста чи менеджера це – основа ефективного, відповідального й стратегічно мислячого підходу до управління персоналом.

Висновок. Основні показники оцінювання результативності праці персоналу є ключовими інструментами HR-аналітики, що дозволяють об'єктивно вимірювати ефективність роботи співробітників та підрозділів. До них належать такі базові метрики як плинність кадрів, рівень залученості, відвідуваність і продуктивність праці, які дають змогу вчасно виявляти проблеми, оптимізувати мотивацію і розвиток персоналу, а також планувати кадрові ресурси.

Вибір і адаптація ключових показників ефективності (KPI) під конкретні кадрові процеси і посади забезпечують релевантність та прозорість оцінювання, сприяють підвищенню відповідальності працівників і дозволяють безпосередньо пов'язати результати праці з бізнес-цілями організації. Наприклад, у торгівлі показники, такі як середній розмір чека, кількість обслугованих клієнтів, швидкість закриття вакансій тощо допомагають відстежувати оперативність та якість роботи.

Системне використання цих показників формує у підприємства можливість здійснювати ефективний моніторинг і аналітику персоналу, своєчасно коригувати HR-політику та приймати обґрунтовані управлінські рішення, які забезпечують конкурентоспроможність і сталий розвиток бізнесу.

Отже, основні показники оцінювання результативності праці персоналу – це фундаментальна база для побудови сучасної системи управління людськими ресурсами, яка дозволяє поєднати інтереси співробітників і потреби бізнесу для досягнення спільних цілей.

4. Практичний кейс: показники (HR-метрики) оцінювання результативності праці персоналу торговельної компанії

Проблемна ситуація. Мережа магазинів компанії «Світ Торгівлі» зіткнулась із нерівномірністю показників роботи в різних

магазинах: в одних команда стабільна і мотивована, а в інших – висока плинність кадрів, низький рівень відвідуваності й менший обсяг продажу. Керівництво хоче зрозуміти причини відмінностей і шукає способи підвищення результативності через впровадження системи HR-метрик.

Завдання

1. Обрати основні HR-метрики для оцінки праці персоналу (плинність кадрів, рівень залученості, відвідуваність, ефективність продажів).

2. Пояснити, чому ці метрики важливі для компанії та як вони пов'язані з досягненням бізнес-цілей.

3. На прикладі трьох магазинів мережі порівняти показники та сформулювати висновки й конкретні рекомендації для поліпшення ситуації.

Виконання завдання наведено нижче.

Крок 1. Вибір HR-метрик, тобто показників результативності праці персоналу в магазинах мережі торговельної компанії «Світ торгівлі»:

- плинність кадрів (% співробітників, які залишили компанію за період);
- рівень залученості (середній бал за опитуванням, наприклад, за 5-бальною шкалою);
- відвідуваність роботи (відвідуваність – середній відсоток відпрацьованих днів персоналом);
- ефективність продажів (середній обсяг продажів на одного працівника).

Крок 2. Збір та порівняння показників результативності праці персоналу по трьох магазинах мережі торговельної компанії «Світ торгівлі»:

- взяти дані за однаковий період (наприклад, квартал);
- розрахувати метрики по кожному магазину.

Крок 3. Аналіз, висновки та рекомендації

- виявити, у якому магазині ситуація найкраща, а де найгірша і потребує змін; результати систематизувати за допомогою таблиці;
- у процесі аналізу пов'язати отримані результати порівнянь з кадровими чи організаційними процесами (наприклад, чи про-

водилися тренінги, чи існує система адаптації молодих працівників);

• підготувати висновки і рекомендації для покращення показників у магазинах із гіршими результатами.

Таблиця 5.2 – Показники результативності праці персоналу в магазинах мережі торговельної компанії «Світ торгівлі»

Магазин	Плинність кадрів (%)	Рівень залученості (балів із 5)	Відвідуваність (%)	Продажі на 1 працівника (тис. грн/міс.)
Магазин № 1	8	4,7	97	95
Магазин № 2	22	3,5	90	74
Магазин № 3	12	4,0	95	85

У таблиці 5.2 наведено ключові метрики для трьох магазинів мережі. Ці дані дозволяють не тільки побачити поточний стан у кожній торговій точці, а й з'ясувати причини відмінностей та прийняти рішення щодо покращення.

Висновки:

1. У магазині № 1 спостерігаємо найкращі показники результативності праці персоналу: низька плинність кадрів, висока залученість персоналу (тобто активна включеність працівників у досягнення цілей компанії), висока відвідуваність робочих місць за графіком виходу на роботу, максимальна ефективність продажів.

2. На прикладі магазину № 2 бачимо найгірші показники результативності праці персоналу: спостерігається висока плинність кадрів, низький рівень залученості персоналу та низьку продуктивність праці – величина обсягу продажу товарів за місяць у розрахунку на 1 працівника є найменшою серед трьох магазинів. Усі ці результати є сигналами для негайного втручання і розробки спеціальних заходів з метою поліпшення управління персоналом.

3. Магазин № 3 посідає проміжну позицію, але тенденції можуть бути як позитивними, так і негативними залежно від подальшої динаміки показників.

Рекомендації:

Для магазину № 2: провести додаткові опитування задоволеності персоналу, удосконалити програму адаптації та мотивації, запровадити регулярне навчання персоналу та підтримку через корегування компенсаційної політики.

Для магазину № 3: підтримувати та розвивати чинну систему, підсилити командну роботу й внутрішні комунікації.

Для всієї мережі компанії «Світ торгівлі»: запровадити систематичний моніторинг HR-метрик, систематично порівнювати показники між магазинами та оперативно реагувати на відхилення показників.

Загальний висновок по розгляду практичного кейсу:

Використання HR-метрик дозволяє компанії «Світ торгівлі» швидко визначати проблемні ділянки, приймати обґрунтовані рішення щодо персоналу і тим самим досягати стратегічних бізнес-цілей.

5. Дискусія: проблемні питання

1. Які основні HR-метрики використовують для оцінки праці?
2. Як вибирати найбільш релевантні HR-метрики для різних процесів?
3. Як пов’язати HR-метрики з бізнес-цілями організації?
4. Які переваги використання HR-метрик у прийнятті рішень?
5. Які потенційні помилки при інтерпретації HR-метрик?

ЛЕКЦІЯ 6. ОСНОВИ АНАЛІЗУ Й ВІЗУАЛІЗАЦІЇ HR-ДАНИХ, СТВОРЕННЯ ІНФОРМАЦІЙНИХ ПАНЕЛЕЙ (ДАШБОРДІВ)

1. Основні підходи до опрацювання HR-даних (аналіз для прийняття рішень).
2. Візуалізація результатів аналізу: базові інструменти та графічні форми.
3. Використання інформаційних панелей (дашбордів) для представлення аналітичних результатів управлінцям.
4. Практичний кейс: основи аналізу й візуалізації HR-даних на прикладі торговельної компанії
5. Дискусія: проблемні питання.

1. Основні підходи до опрацювання HR-даних (аналіз для прийняття рішень)

У сучасному управлінні персоналом кількість доступних HR-даних постійно зростає. Проте цінність інформації визначається не самим її обсягом, а здатністю правильно проаналізувати, структурувати та ефективно презентувати результати для прийняття рішень. Саме аналітика, візуалізація та дашборди (інформаційні панелі) перетворюють «сухий» масив даних на зручний для управлінця інструмент, що допомагає виявити тренди, діагностувати ризики та обґрунтовувати кадрові ініціативи.

HR-аналітика – це цілеспрямований процес вивчення даних про працівників та кадрові процеси з метою виявлення закономірностей, прийняття ефективних управлінських рішень та прогнозування майбутніх тенденцій. Основні підходи до опрацювання та аналізу HR-даних відображено у таблиці 6.1.

Наведена таблиця ілюструє логіку і глибину сучасної HR-аналітики та допомагає побудувати цілісний процес опрацювання даних кадрової сфери.

Зміст таблиці доводить, що аналіз HR-даних – це не просто підрахунок середніх значень чи розрахунок коефіцієнтів, а багаторівнева система:

- *описова аналітика* використовується для базового розуміння ситуації: які є основні показники, яка поточна структура персоналу, що відбувається з плинністю чи явкою, це є стартовий майданчик для будь-якого HR-аналізу, коли треба «побачити картину» без занурення в причини;

Таблиця 6.1 – Основні підходи до опрацювання та аналізу HR-даних

Основні підходи до опрацювання HR-даних	Суть та мета підходу	Застосування у торгівлі (приклади)
Описова аналітика	Узагальнення, опис і презентація фактичних даних для розуміння поточної ситуації. Відповідає на питання «Що сталося?»	Визначення середнього рівня плинності кадрів у мережі супермаркетів за квартал; обчислення середньої явки персоналу у магазинах; середня кількість клієнтів за зміну
Діагностична аналітика	Дослідження причин та факторів, які вплинули на результати. Відповідає на питання «Чому це відбулося?»	Аналіз причин підвищення плинності касирів на піковий сезон: умови праці, мотивація, завантаження; виявлення причин низької залученості співробітників під час розпродажів
Прогностична аналітика	Використання історичних даних для прогнозування майбутніх подій. Відповідає на питання «Що може статися?»	Прогнозування звільнень продавців напередодні свят; оцінка ймовірності падіння відвідуваності в магазинах; планування кадрового резерву на сезонні піки
Аналітика для прийняття рішень	Розробка рекомендацій для оптимізації процесів на основі аналізу. Відповідає на питання «Що робити далі?»	Рекомендації змінити графіки роботи, збільшити наставництво новачків, впровадити мотиваційні програми чи додатковий персонал на сезон розпродажів

• *діагностична аналітика* переходить від констатації фактів до пошуку відповідей на питання «чому?», її призначення – деталізувати аналіз причин змін у HR-показниках: чи це пов’язано з графіком роботи, чи змотивацією, чи особливостями керівництва (виявлення цих факторів слугує основою для подальших дій і запобігання проблемам надалі);

• *прогностична аналітика* – це вже наступний рівень «зрілості» аналітики, вона дає змогу HR-фахівцям і керівникам не просто аналізувати минуле, а й моделювати майбутнє (чи очікувати хвилю звільнень у святковий період, як зміниться завантаження магазинів у сезон і які ризики кадрового дефіциту варто врахувати?);

• *аналітика для прийняття рішень* – це той важливий кінцевий етап аналітичної роботи, коли на основі зібраних висновків формуються практичні рекомендації (змінити розклад, посилити наставництво, впровадити гнучкі графіки, переглянути бонуси чи організувати спеціальний навчальний курс тощо).

Отже, для опрацювання та аналізу HR-даних є важливим послідовне застосування різних підходів, які доповнюють одне одного й дозволяють не лише бачити факт, але й розуміти причини, прогнозувати й ефективно управляти персоналом. Для компаній, особливо у сфері торгівлі, це шлях від простого накопичення цифр до прийняття реальних, обґрунтованих і своєчасних управлінських рішень.

2. Візуалізація результатів аналізу: базові інструменти та графічні форми

Сьогодні візуалізація результатів HR-аналізу стає незамінним інструментом сучасної кадрової аналітики як в Україні, так і за кордоном. Це пов'язано зі зростаючими обсягами даних у бізнесі та необхідністю швидко і аргументовано приймати управлінські рішення.

Візуалізація є процесом представлення даних у графічній формі, що допомагає швидше й легше сприймати складну інформацію.

Основні інструменти візуалізацій:

• табличні процесори (Excel, Google Sheets) зі стандартними діаграмами;

• BI-системи (Tableau, Power BI, Google Data Studio) для інтерактивних аналітичних панелей;

• вбудовані звіти HRM-систем.

Типи графічних візуалізацій:

• стовпчикові та лінійні графіки (використовують для відстеження динаміки показників);

• кругові діаграми (слугують для показу структури персоналу);

• теплові карти (слугують для візуалізації концентрації показників за допомогою кольору (наприклад, плинності кадрів));

• індикатори і лічильники для оцінки виконання плану.

Діаграми значно полегшують аналіз, акцентують увагу на ключових показниках і дозволяють швидко побачити «вузькі місця» HR-процесів.

Візуалізація результатів HR-аналізу все ширше використовується у бізнесі.

Наприклад, в українських компаніях дедалі активніше застосовуються сучасні платформи для побудови візуалізацій, такі як Microsoft Power BI, Tableau, Google Data Studio. Навіть середній бізнес переходить від «сирих» таблиць Excel до більш наочних і інтерактивних графіків і дашбордів. Наприклад, системи HRM, які використовують багато українських компаній («Hurma», «PeopleForce», «Datawiz»), пропонують готові візуальні звіти про плинність, адаптацію, залученість – це допомагає керівникам швидко орієнтуватися у ситуації.

У міжнародній практиці *інтерактивні дашборди* стали стандартом для середнього і великого бізнесу. Вони дають змогу керівництву виявляти проблеми, такі як небезпека підвищення плинності персоналу чи зниження продуктивності праці, ще на ранньому етапі, аналізувати взаємозв'язки між різними HR-метриками та бізнес-показниками, а також оперативно реагувати. Відомі приклади використання таких дашбордів включають графіки динаміки кадрів, структуру персоналу, «теплові» карти явки, «воронки» рекрутингу[1], які допомагають оптимізувати процеси.

Основна роль візуалізації результатів HR-аналізу полягає в тому, щоб спростити сприйняття складних даних, зробити інформацію доступною навіть для тих, хто не є фахівцем з аналітики.

[1] «Воронки рекрутингу» – це послідовність етапів відбору кандидатів на робоче місце, що показує, скільки претендентів проходить кожен крок до найму.

Візуалізація та аналітика HR-даних через дашборди дозволяє менеджерам швидко зрозуміти, де саме у роботі з персоналом є проблеми чи успіхи, і приймати своєчасні ефективні рішення.

Отже, як в Україні, так і у світі візуалізація та аналітика HR-даних через дашборди стають ознакою зрілості HR-служби. Вони допомагають не лише показати «красиві картинки», а й вчасно виявити «вузькі місця», зробити кадрові процеси прозорими та підвищити швидкість ухвалення обґрунтованих керівних рішень. Це сприяє посиленню ролі HR у стратегічному управлінні бізнесом і забезпечує конкурентні переваги компанії.

3. Використання інформаційних панелей (дашбордів) для представлення аналітичних результатів управлінцям

Дашборд – це інтерактивна інформаційна панель, яка збирає найважливіші HR-показники в одному місці, часто з оновленням у режимі реального часу.

Основні переваги застосування дашбордів:

- консолідують великий обсяг даних у зручній формі;
- адаптуються під різні рівні керівництва – від ТОП-менеджменту до лінійних керівників;
- дозволяють «занурюватися» в деталі для більш глибокого аналізу;
- підвищують швидкість та ефективність прийняття рішень.

Приклад у торгівлі: дашборд директора сучасної мережі супермаркетів показує динаміку плинності кадрів, рівень відвідуваності (відсоток відпрацьованих днів чи годин від загальної кількості робочого часу), виконання плану продажу товарів у різних магазинах, що допомагає оперативно аналізувати зміни, бачити негативні і позитивні тенденції та реагувати на проблеми.

Аналіз і візуалізація HR-даних сьогодні стають важливими складовими кадрової аналітики, що трансформують необроблену інформацію у зрозумілі показники для стратегічних і тактичних рішень. Використання різних підходів до аналізу дозволяє не лише описати поточну ситуацію, а й з'ясувати причини, спрогнозувати розвиток подій і розробити конкретні рекомендації. Візуалізація даних через графіки, діаграми та інформаційні панелі

(дашборди) робить аналітичні дані доступними та зручними для управлінців різного рівня, підвищуючи прозорість й оперативність прийняття рішень.

Для майбутніх економістів і менеджерів це знання є фундаментом для фахового володіння сучасними HR-технологіями, адже саме вони дозволяють максимально ефективно працювати з персоналом – важливим ресурсом будь-якої організації.

4. Практичний кейс: основи аналізу й візуалізації HR-даних на прикладі торговельної компанії

Проблемна ситуація. У компанії «Світ торгівлі» зростає мережа магазинів, збільшується кількість персоналу й наявних даних. Керівникам підрозділів компанії потрібно швидко оцінювати стан справ із кадрами й ухвалювати рішення на основі зрозумілої та структурованої інформації. Відсутність наочних, оперативних інструментів аналізу (графіків, діаграм, дашбордів) ускладнює управління, а ручний перегляд таблиць займає багато часу та не дає цілісної картини.

Завдання:

1. Визначити, які HR-дані є найбільш цінними для аналізу й прийняття рішень.
2. Обрати форми візуалізації для різних основних показників (графіки, діаграми, гістограми, тощо).
3. Обрати показники до створення інформаційної панелі (дашборду) для демонстрації аналітичних результатів управлінцям.

Виконання завдань наведено нижче.

Крок 1. Визначення ключових HR-даних для аналізу показників:

- плинність кадрів (відсоток за квартал);
- відвідуваність (середній % відпрацьованих днів);
- індекс залученості (середній бал за опитуванням);
- середній час закриття вакансії (у днях);
- продуктивність праці працівників торгового залу за місяць (продажі/1 працівник).

Крок 2. Вибір форм візуалізації для показників:

- лінійні графіки слугують для ілюстрації динаміки плинності кадрів, відвідуваності роботи, залученості персоналу (моніторинг змін за місяцями);
- стовпчикові діаграми застосовуються для порівняння метрик між магазинами;
- кругові діаграми – для структурного аналізу (наприклад, для вивчення розподілу працівників за віком чи стажем);
- таблиці – для аналізу структури, порівняння деталізованих показників (наприклад, показники діяльності персоналу для різних магазинів).

Кожна форма візуалізації має свої переваги: так, лінійний графік демонструє динаміку плинності кадрів по місяцях, стовпчикова діаграма, наприклад, – динаміку обсягів продажу на 1 працівника в різних магазинах, кругова діаграма – показує, наприклад структуру зайнятості за віком працівників (або за освітою), таблиця є зручною, наприклад в разі аналізу систематизованих даних в межах окремих показників по магазинах та їх порівняння.

Крок 3. Побудова інформаційної панелі (дашборду)

У системі HR-аналітики формується дашборд, що містить:

- лінійний графік плинності кадрів за місяцями;
- стовпчикову діаграму ефективності продажів по магазинах;
- кругову діаграму рівня зайнятості працівників (повна/неповна зайнятість);
- таблицю із середнім часом закриття вакансій для різних магазинів у мережі компанії та інші види інформації, які цікавлять керівництво.

В якості прикладу, за даними нашого практичного кейсу можна проілюструвати вибір HR-даних для створення інформаційної панелі (дашборду). Такий вибір можна зробити за даними таблиці 6.2.

Зауважимо, що наведена таблиця відображає ключові показники по магазинах, важливі для швидкого огляду керівником підприємства (плинність кадрів, відвідуваність персоналу, продуктивність праці).

Отже, таблиця містить зрозумілі метрики результативності для швидкого порівняння магазинів. Вона допомагає побачити місця, де слід втрутитися, і ті практики, які варто поширювати на інші підрозділи компанії.

Таблиця 6.2 – Вибір HR-даних для створення інформаційної панелі (дашборду)

Показник	Магазин № 1	Магазин № 2	Магазин № 3
Плинність кадрів (%)	8	22	12
Відвідуваність (%)	97	90	95
Залученість персоналу (балів із 5)	4,7	3,5	4,0
Продуктивність праці працівників торгового залу за місяць (продажі/1 працівник (тис. грн/ 1 працівник)	95	74	85

Висновки до розгляду практичного кейсу:

• візуалізація HR-даних дозволяє швидко помічати критичні тенденції та відхилення;

• інформаційні панелі (дашборди) дають управлінцям «картину в одному вікні» і полегшують прийняття рішень;

• виявлення проблемних точок (наприклад, зростання плинності кадрів чи зниження залученості персоналу) стає значно простішим, а реакція – більш оперативною.

Рекомендації для торговельної компанії:

• постійно оновлювати дані на дашборді й налаштувати автоматичну генерацію візуалізацій;

• проводити навчання персоналу керівної ланки користуванню аналітичними інструментами;

• включати до дашборду лише ключові метрики, які реально впливають на досягнення бізнес-цілей компанії;

• залучати зворотний зв’язок від керівників для подальшого вдосконалення візуалізації HR-аналітики.

5. Дискусія: проблемні питання

1. Чим відрізняється описова аналітика від діагностичної?
2. Які графічні форми найзручніші для HR-візуалізації?
3. Які переваги використання дашбордів у HR?
4. Як забезпечити інтерактивність інформаційних панелей?
5. Які виклики виникають при впровадженні BI-систем?

ЛЕКЦІЯ 7. ОСНОВИ АНАЛІТИЧНОГО ПРОГНОЗУВАННЯ У СФЕРІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

1. Завдання та можливості прогнозування показників HR-процесів в організації.
2. Огляд засад методів прогнозування: тренд-аналіз, порівняльний аналіз, експертна оцінка.
3. Практичне застосування прогнозування для ухвалення управлінських рішень щодо персоналу.
4. Практичний кейс: основи аналітичного прогнозування у сфері управління персоналом на прикладі торговельної компанії
5. Дискусія: проблемні питання.

1. Завдання та можливості прогнозування показників HR-процесів в організації

Управління персоналом у сучасній організації вимагає не лише оцінки поточного стану справ, а й здатності передбачати майбутні зміни, працювати на випередження та мінімізувати ризики. Саме для цього HR-аналітика використовує прогнозування – спеціальний процес передбачення розвитку ключових показників, що дозволяє завчасно підготуватися до викликів і раціонально використати наявні ресурси.

Аналітичне прогнозування слугує однією з найважливіших сучасних функцій HR-аналітики. Воно дозволяє не тільки розуміти поточний стан справ із персоналом, а й ефективно готуватися до майбутніх викликів: сезонних піків, відкриття нових магазинів, змін у законодавстві тощо.

Прогнозування надає можливість керівникам приймати виважені рішення, зменшувати ризики й витрати, оптимізувати планування кадрів, діяльність підрозділів, щоб розвиток бізнесу був більш стійким і системним.

Прогнозування у сфері HR включає цілу низку різних завдань, які допомагають передбачити та підготуватися до змін, уникнути форс-мажорів і забезпечити ефективну роботу всієї команди.

Прогнозування HR-процесів призначено допомогти керівникам планувати роботу з персоналом із врахуванням сезонних пі-

ків, можливої плинності, періодів відпусток, навчання та адаптації нових працівників. Прогнозування дозволяє визначити, коли варто розпочинати пошук нових кандидатів, організовувати тренінги, переглядати мотиваційні програми чи змінювати графіки, щоб уникнути дефіциту кадрів і втрат у продуктивності.

Основні завдання прогнозування HR-процесів:

- планування чисельності персоналу відповідно до очікуваних змін попиту, сезонних коливань та розвитку організації;
- прогнозування плинності кадрів, що дозволяє своєчасно вживати заходів щодо утримання працівників і уникати небажаних втрат;
- оцінка динаміки відвідуваності та продуктивності праці, для своєчасного реагування на потенційні проблеми з дисципліною і ефективністю;
- формування бюджетів на оплату праці, навчання, мотивацію з урахуванням майбутніх потреб;
- прогнозування потреби у навчанні, адаптації та розвитку співробітників для забезпечення відповідного рівня кваліфікації;
- оцінка ризиків вигорання та демотивації персоналу з метою подальшого формування програм залученості та підтримки;
- створення кадрового резерву та підготовка нових спеціалістів до зайняття ключових посад.

Прогнозування HR-процесів не тільки розширюють можливості HR-служби, а й додають важелів впливу на забезпечення ефективності діяльності підприємства (компанії). Застосовуючи методи прогнозування, HR-служби можуть:

- забезпечувати безперервність бізнес-процесів за рахунок своєчасного підбору та планування кадрових ресурсів;
- оптимізувати розподіл навантаження між працівниками, зменшуючи перевантаження та підвищуючи продуктивність;
- раціоналізувати бюджетування зарплат, премій і тренінгів, виключаючи непередбачувані перевитрати;
- підвищувати рівень задоволеності та залученості працівників через проактивні управлінські рішення;

• підвищувати конкурентоспроможність організації, забезпечуючи гнучкість кадрової політики в мінливому середовищі.

Своєчасне та якісне прогнозування дає змогу заздалегідь підготуватися до сезонних і ринкових змін, знизити негативний вплив кадрових криз, побудувати ефективну систему мотивації і розвитку персоналу, а також підвищити задоволеність клієнтів через стабільність і якість обслуговування.

Нижче наведена таблиця «Орієнтовні завдання та можливості прогнозування показників HR-процесів (на прикладі торговельної компанії)». Таблиця 7.1 допомагає зрозуміти цілі та практичну цінність прогнозування на прикладі типової торговельної компанії. Завдяки прогнозуванню HR-процесів у торговельній компанії можна не лише уникнути «провалів» у роботі, а й підвищити якість сервісу й ефективність бізнесу, скоротити витрати та втрати через неочікувані події.

Таблиця 7.1 – Орієнтовні завдання та можливості прогнозування показників HR-процесів (на прикладі торговельної компанії)

Завдання прогнозування	Передбачувані показники	Практичне значення для компанії	Значення для торговельної компанії (приклад)
Планування чисельності персоналу	Кількість необхідних співробітників	Уникнення дефіциту персоналу, оптимізація кадрового запасу	Підбір додаткових касирів перед різдвяним сезоном
Прогнозування плинності	Відсоток звільнень у прогнозному періоді	Забезпечення стабільності колективу, зниження затрат на найм	Передбачення ймовірних звільнень продавців після літніх відпусток
Оцінка явки та продуктивності	Рівень фактичної явки, обсяг продажів	Оптимізація графіків роботи, підвищення ефективності	Коригування графіків роботи на основі очікуваної завантаженості магазинів

Продовж. табл. 7.1

Завдання прогнозування	Передбачувані показники	Практичне значення для компанії	Значення для торговельної компанії (приклад)
Бюджетування витрат на персонал	Сума фонду оплати праці, витрати на навчання	Планування прийнятного використання ресурсів	Складання бюджету на бонуси у святковий період
Прогнозування потреби у навчанні і адаптації	Кількість працівників, які потрібно навчати	Збереження кваліфікації персоналу, швидка адаптація новачків	Організація тренінгів перед відкриттям нової торгової точки
Оцінка ризиків демотивації та вигорання	Індекси залученості, показники задоволеності	Запобігання кадровим кризам, підтримка психоемоційного стану	Впровадження програм мотивації після виявлення зниження залученості
Формування кадрового резерву	Кількість готових кандидатів на заміщення	Підвищення адаптації під час змін, швидке закриття вакансій	Підготовка резерву менеджерів для сезону активних продажів

2. Огляд засад методів прогнозування: тренд-аналіз, порівняльний аналіз, експертна оцінка

Розглянемо основні методи, які використовують в HR-аналітиці для прогнозування, і порівняємо їхні сутність, інструменти та переваги (табл. 7.2).

Метод тренд-аналізу найкраще підходить для застосування у стабільних умовах і при великому масиві даних.

Метод порівняльного аналізу (бенчмаркінг) особливо є корисним для пошуку відставань чи перевищень і в галузях із розвиненою конкуренцією.

Метод експертних оцінок дозволяє враховувати знання, здобуті поза статистикою – наприклад, очікування змін законодавства, ринку праці чи поведінки ключових команд. Часто у великих торгових компаніях ці методи комбінують: наприклад, будують тренд

по рівню плинності, зіставляють його з найкращими магазинами мережі, а потім доповнюють висновками досвідчених керівників відділів (табл. 7.2).

Таблиця 7.2 – Порівняння методів прогнозування HR-показників

Методи	Сутність методу	Основні інструменти	Переваги для HR і бізнесу
Тренд-аналіз	Виявлення закономірностей і повторюваних змін на основі аналізу динаміки показників за кілька періодів	Таблиці, графіки, Excel, BI-системи	Об'єктивний підхід, дозволяє бачити реальні тенденції, формувати точні плани і реагувати на сезонні чи довгострокові зміни
Порівняльний аналіз	Порівняння поточних HR-даних із внутрішніми чи зовнішніми «еталонами» (середній по мережі, галузевий, кращі практики)	Excel, BI, галузеві звіти, benchmark-дані	Допомагає визначати «відставання» або «зони росту», шукати причини відмінностей, підвищує конкурентоспроможність
Експертна оцінка	Інтерпретація показників і прогноз на основі досвіду та знань HR-фахівців і керівників	Опитування, консиліуми, анкетування	Ураховує «нестандартні» ситуації, зміни ринку, дає змогу швидко реагувати, особливо коли мало історичних даних

3. Практичне застосування прогнозування для ухвалення управлінських рішень щодо персоналу

Запровадження на практиці прогнозування дає управлінцям та HR-службам відчутні зиски та реальні переваги для підприємства (організації). Йдеться, наприклад, про такі можливості:

- *завчасне планування найму та навчання*: завдяки тренд-аналізу й порівнянню, керівництво знає, коли потрібно розширювати штат, а коли можна обійтися кадровим резервом (наприклад, по-

бачивши сезонний «провал» на складах у березні, керівник заздалегідь організує додатковий набір і навчання);

• *контроль витрат на персонал:* прогноз дозволяє уникати перевитрати бюджету через неочікувані премії, підвищення зарплат чи понаднормові години (усе планується завчасно);

• *зниження ризику кадрових криз:* якщо експерти прогнозують підвищення плинності у липні, вже в травні узгоджується мотиваційна програма, посилюється наставництво, проводяться «брейнсторми» щодо утримання ключових працівників;

• *гнучкість і адаптивність:* порівняльний аналіз із зовнішніми ринковими даними дозволяє швидко реагувати на зміни попиту на ринку, формувати реалістичні очікування щодо складності залучення нових працівників та коригувати політику винагород.

Розглянемо далі окремі приклади практичного застосування прогнозування для ухвалення управлінських рішень щодо персоналу.

ПРИКЛАД 1: *завчасне формування кадрового резерву через початок нового навчального року у дітей співробітників.*

У торговій мережі після аналізу трендів по явці персоналу на робот впродовж останніх років з'ясували, що у вересні традиційно зростає кількість відпусток через початок навчального року. Керівництво заздалегідь формує резерв персоналу для підміни, чітко планує графіки, завдяки прогнозним оцінкам та продуманим заходам компанія не втрачає у сервісі, а працівники більше задоволені своєю роботою, оскільки керівництво враховує їх потреби.

ПРИКЛАД 2: *завчасне планування чисельності персоналу перед святковими піками навантаження на персонал у магазині.*

У торговельній мережі дані за попередні роки показують, що під час новорічних свят потік покупців збільшується на 40 %, а плинність серед касирів і вантажників помітно зростає. Завдяки прогнозу HR-фахівці заздалегідь розраховують потребу у додаткових працівниках, організовують тимчасовий найм нових співробітників та їх адаптацію, формують кадровий резерв з метою підмін. Це дозволяє уникнути черг, зменшити навантаження на

основний персонал, не допустити втрати виручки, забезпечуючи стабільну роботу всіх торгових точок.

ПРИКЛАД 3: *запобігання дефіциту працівників завдяки прогнозуванню плинності кадрів.*

Аналітика прогнозує, що в одному зі складів перед початком літнього сезону можливе масове звільнення через запуск нової автоматизованої системи (де частина співробітників не готова до змін). На підставі цього HR-менеджер організовує серію тренінгів з новим обладнанням, персонально консультує працівників, а також проводить роз'яснювальні зустрічі, щоб знизити тривожність і сприяти залученості персоналу до виконання спільних завдань підприємства. Унаслідок цього фактичний рівень звільнень виявляється значно нижчим за прогнозований, а підрозділ успішно переходить на нову систему роботи.

ПРИКЛАД 4: *оптимізація бюджету з урахуванням посилення мотиваційних програм.*

У центральному офісі торговельної фірми, базуючись на прогнозах щодо залученості й продуктивності персоналу у різні періоди року, HR-підрозділ планує виділяти найбільший бюджет на премії у «пікові» місяці, коли навантаження і продажі зростають, а взимку оптимізує витрати завдяки прогнозу спаду потоку покупців. Це дозволяє ефективно розподіляти ресурси, підтримувати мотивацію працівників і зменшити витрати підприємства без зниження якості сервісу або втрати лояльності персоналу.

Такі приклади ілюструють, що прогнозування не лише підвищує ефективність роботи з кадрами та якість управлінських рішень, а й допомагає бізнесу реагувати на зміни швидко та проактивно, зменшуючи ризики і забезпечуючи сталість розвитку підприємства.

Висновок. Прогнозування може слугувати ефективним «компасом» для управління HR-процесами у підприємстві. Завдяки сучасним методам прогнозування (тренд-аналізу, порівнянню, експертним оцінкам) організація може не лише бачити поточну ситуацію, а й готуватися до майбутніх викликів і використовувати можливості, що виникають на ринку праці. Для студентів-економістів і менеджерів навички використання програм прогнозуван-

ня мають стати необхідною складовою їх професійної компетентності, яка забезпечить їм місце серед сучасних лідерів бізнесу.

4. Практичний кейс: основи аналітичного прогнозування у сфері управління персоналом на прикладі торговельної компанії

Проблемна ситуація. Торгова компанія «Український Рітейл» розширює мережу магазинів і потребує проактивного управління персоналом. Минулі спроби відкриття нових магазинів супроводжувалися дефіцитом кадрів у високий сезон, затримками в підборі персоналу та зростанням плинності. Керівництву необхідне аналітичне прогнозування для ефективного планування обсягів найму, адаптаційних заходів і бюджетування, що дозволить уникнути ризиків простоїв та перевитрат.

Завдання

1. Визначити ключові HR-показники для прогнозування (плинність кадрів, обсяг вакансій, залучення з внутрішнього резерву).

2. Ознайомитися з основними методами прогнозування: тренд-аналіз, порівняльний аналіз, експертна оцінка.

3. Пояснити, як прогнозування впливає на управлінські рішення та планування HR-процесів.

Розкриємо далі кроки виконання завдань.

Крок 1. Визначення прогнозованих показників

Для п’яти магазинів компанії визначають зокрема такі показники:

- прогнозовану плинність кадрів у літній квартал (% співробітників, які можуть звільнитися);
- планову кількість вакансій для їх заповнення;
- відсоток планового заповнення вакансій внутрішнім кадровим резервом (на основі ротації та підвищення по кар’єрних сходах).

Крок 2. Застосування методів прогнозування:

- тренд-аналіз – аналіз динаміки плинності кадрів за минулі роки із екстраполяцією тенденцій на майбутнє;

• метод порівняльного аналізу – зіставлення показників між магазинами мережі та з ринковими стандартами;

• метод експертної оцінки – професійна думка HR-фахівців і керівників магазинів щодо місцевих особливостей кадрової ситуації.

Крок 3. Практичне використання прогнозу

На основі прогнозних даних керівництво «Українського Ритейлу»:

• організовує завчасно підбір персоналу;

• уточнює потреби в адаптації та навчанні нових працівників;

• планує бюджет на зарплати, премії та мотиваційні програми;

• створює резервні сценарії для оперативного реагування на потенційні ризики.

Таблиця 7.3 – Прогнозні HR-показники на літній квартал для магазинів мережі «Український Ритейл»

Магазин	Поточний штат	Прогнозована плинність кадрів (%)	План вакансій	Заповнення з внутрішнього резерву (%)
Магазин № 1	32	13	7	40
Магазин № 2	28	15	8	25
Магазин № 3	34	11	5	50
Магазин № 4	30	14	6	35
Магазин № 5	31	12	6	30

Укладена таблиця 7.3 слугує інструментом для порівняння кадрових потреб у різних магазинах. Вона допомагає керівництву зрозуміти, де кадрові виклики найбільш гострі, які магазини потребують додаткової уваги від HR-служби, а де можна використовувати потенціал внутрішніх резервів для заповнення вакантних місць. Прокоментуємо зміст таблиці 7.3 стосовно прогнозних HR-показників на літній квартал для магазинів мережі «Український Ритейл»:

• *поточний штат* показує актуальну кількість працівників у кожному магазині. Це базова інформація для розуміння масштабу персоналу, з яким працює HR-відділ;

• *прогнозована плинність кадрів (%)* відображає очікуваний відсоток співробітників, які можуть звільнитися у літній квартал.

Цей показник дає змогу проаналізувати кадрові ризики та планувати заходи для утримання персоналу;

• *план вакансій* – це кількість відкритих вакансій, які необхідно укомплектувати новими співробітниками у зв'язку зі звільненнями та розширенням мережі. Чітке розуміння цієї цифри допомагає спрогнозувати навантаження на рекрутинг і планувати ресурси на навчання та адаптацію новачків;

• *заповнення з внутрішнього резерву (%)* демонструє відсоток вакансій, які компанія планує закрити за рахунок внутрішніх кандидатів: підвищень, ротації або переведень. Це позитивний показник, що свідчить про наявність кадрового потенціалу і можливість мінімізувати час і витрати на пошук зовнішніх кандидатів.

З огляду на те, що у сфері рітейлу кадрова плинність пов'язана зі специфічними сезонними та регіональними факторами (зростання попиту у літній період, мобілізація, економічна нестабільність), регулярний моніторинг окреслених показників дозволяє своєчасно коригувати стратегії підбору і утримання персоналу, знижувати ризики втрат та збільшувати ефективність управління. Така таблиця важлива для прийняття рішень з кадрової політики і планування ресурсів.

Далі, за допомогою укладання таблиці 7.4, проаналізуємо рейтинг магазинів за одним із показників ефективності – плинністю кадрів (зокрема з урахуванням прогнозних оцінок). Прокоментуємо зміст таблиці 7.4:

• прогнозоване підвищення плинності кадрів у літній період варіюється від 11 % до 15 % залежно від магазину, що створює потенційні ризики кадрової нестабільності;

• магазини № 2 і № 4 мають найвищий ризик кадрового дефіциту і потребують особливої уваги HR-служби;

• виконання запропонованих рекомендацій щодо вдосконалення управління персоналом дозволить знизити плинність на 2–3 % у кожному магазині та суттєво покращити стабільність персоналу;

• рейтинги магазинів із урахуванням рекомендацій демонструють покращення прогнозованих результатів, хоча загальна розстановка за рейтингом практично не змінюється (табл. 7.4).

Таблиця 7.4 – Рейтинг магазинів за показником плинності кадрів

Магазин	Поточна плинність кадрів (%)	Рейтинг фактичний	Прогнозована плинність кадрів (%) без змін	Рейтинг прогнозований без змін в управлінні персоналом	Прогнозована плинність кадрів (%) з урахуванням рекомендацій	Рейтинг магазинів прогнозований з урахуванням рекомендацій
Магазин № 1	13	3	13	3	10	3
Магазин № 2	15	5	15	5	12	5
Магазин № 3	11	1	11	1	8	1
Магазин № 4	14	4	14	4	11	4
Магазин № 5	12	2	12	2	9	2

Рекомендації:

• для магазинів із високою плинністю (№ 2 і № 4) рекомендується завчасно запускати активний підбір персоналу та програми наставництва для новачків, а також проводити регулярні опитування задоволеності, щоб зменшити ризики звільнень;

• магазинам із високим кадровим резервом (№ 3) слід підтримувати програми внутрішнього розвитку й просування для утримання ключових працівників;

• налагодити регулярний моніторинг HR-показників з оперативним внесенням коректив у стратегію управління персоналом;

• поширення кращих практик і обмін досвідом між магазинами допоможуть підвищити загальний рівень утримання персоналу в мережі.

Для вдосконалення HR-аналітики рекомендується:

• проводити рейтинг за ключовими HR-показниками (плинність, залученість, ефективність) на рівні магазинів для визначення найбільш проблемних сфер діяльності персоналу;

• запроваджувати детальний аналіз окремих груп працівників (за категоріями, посадами, ризиком звільнення) як додатковий інструмент для тактичного управління і вирішення локальних завдань.

Висновок на основі розгляду практичного кейсу.

Аналітичне прогнозування і системний моніторинг HR-показників дозволяють компанії «Український Рітейл» ефективно планувати кадрову політику, уникати непередбачуваних втрат персоналу та забезпечувати стабільний розвиток мережі магазинів, що є запорукою досягнення стратегічних бізнес-цілей.

5. Дискусія: проблемні питання

1. Які завдання виконує прогнозування для HR?
2. Чим різняться методи тренд-аналізу і порівняльного аналізу?
3. Як поєднувати експертну оцінку зі статистичними методами?
4. Як прогнозування впливає на планування персоналу?
5. Які ризики і обмеження прогнозування в HR?

ЛЕКЦІЯ 8. HR-АНАЛІТИКА У СИСТЕМАХ УПРАВЛІННЯ ПРОДУКТИВНІСТЮ ПРАЦІ ТА КОМПЕНСАЦІЯМИ

1. Оцінка продуктивності праці працівників та виявлення резервів підвищення ефективності на основі HR-аналітики.
2. Формування та аналіз систем компенсацій. Аналіз дієвості компенсаційної політики.
3. Інтеграція аналітики у підготовку компенсаційної політики та розробку мотиваційних програм.
4. Практичний кейс: оцінка продуктивності праці та виявлення невикористаних резервів на прикладі торговельної компанії
5. Дискусія: проблемні питання.

1. Оцінка продуктивності праці працівників та виявлення резервів підвищення ефективності на основі HR-аналітики

У сучасній організації система компенсацій та управління продуктивністю відіграє центральну роль у формуванні мотивації працівників, конкурентоздатності бізнесу та фінансової стабільності підприємства. В основі всіх рішень у цій сфері лежить аналітика: вона забезпечує прозорість, об'єктивність оцінки, а також підґрунтя для справедливого розподілу винагороди та побудови ефективної мотивації.

Продуктивність праці – це ключовий показник, що відображає ефективність використання трудових ресурсів і безпосередньо впливає на конкурентоспроможність та фінансові результати підприємства.

Оцінка продуктивності праці – це регулярний аналіз фактичних результатів діяльності кожного співробітника щодо встановлених планів та стандартів. HR-аналітика дозволяє швидко виявити відхилення, визначити причини недостатньої ефективності чи, навпаки, відзначити «зіркових» працівників (найбільш успішних, талановитих).

HR-аналітика допомагає:

- порівнювати результативність між співробітниками, змінами, відділами й магазинами,

• шукати резерви підвищення продуктивності: через перенавчання, вдосконалення процесів, мотиваційні програми,

• враховувати вплив цифровізації – автоматизація, електронні системи обліку часу й результатів дають змогу точніше і швидше збирати дані для оцінки,

• бачити залежність продуктивності від специфіки графіка, навантаження, клімату в колективі, складу команди, якості керівництва,

• швидко реагувати на проблеми.

Водночас питання оцінки продуктивності праці та пошук шляхів її підвищення вимагає застосування системного підходу до вивчення впливових чинників та невикористаних резервів.

Розглянемо детальніше, які чинники впливають на підвищення продуктивності праці. Основні чинники підвищення продуктивності праці персоналу підприємства (компанії) поділяють на внутрішні, зовнішні та організаційно-технічні.

Внутрішні чинники підвищення продуктивності праці персоналу:

1. *Організація праці та її умови:*
   - раціональний розподіл обов'язків, чітке планування робочого часу, оптимізація робочих процесів, вдосконалення схем мотивації;
   - введення гнучких графіків, скорочення рутинної ручної роботи завдяки автоматизації;
   - сприятливі та безпечні умови праці персоналу.
2. *Рівень кваліфікації й навчання персоналу:*
   - підвищення кваліфікації, професійне навчання та перенавчання за рахунок підприємства, розвиток м'яких навичок (soft skills), наставництво, системна адаптація новачків;
   - проведення навчальних тренінгів з питань користування сучасними інструментами, впровадження електронного навчання.
3. *Корпоративна культура і клімат:*
   - створення атмосфери довіри, командної підтримки, обміну досвідом;
   - налагоджена соціального діалогу, системи внутрішньої комунікації.

4. *Технічне оснащення і цифровізація HR-аналітики:*
   - використання сучасних цифрових рішень (автоматизовані системи обліку (ERP, HRM), мобільні додатки для планування змін і комунікації, онлайн-сервіси самообслуговування для персоналу);
   - використання аналітичних панелей (дашбордів) для відстеження продуктивності в реальному часі, прогнозування завантаженості;
   - впровадження дистанційних каналів продажу, автоматизація складів, оцифрування документообігу.

5. *Мотивація праці персоналу* (матеріальне і нематеріальне стимулювання праці).

Цифровізація трудових процесів виступає вагомим чинником впливу та внутрішнім резервом підвищення продуктивності праці, адже вона:

- дозволяє мінімізувати втрати часу на передачу інформації, усунути дублювання, скоротити «людський фактор» помилок;
- забезпечує швидкий обмін даними, прозорість оцінки, доступність навчальних платформ і автоматизованих інструкцій;
- стимулює впровадження інновацій («електронні кабінети» для працівників, мобільні застосунки для контролю зміни, інтерактивна база знань);
- підключає елементи штучного інтелекту до виконання трудових функцій, що дає змогу оперативно створювати адаптивні рекомендації щодо розкладів виходу на роботу, прогнозування навантаження на касах тощо.

Зовнішні чинники підвищення продуктивності праці персоналу:

1. *Ринкові умови:*
   - сезонні та циклічні коливання попиту, конкуренція, ринкові зміні у сприйнятті клієнтів;
   - вплив поширення онлайн-продажів, появи нових технологій на ринку.
2. *Державне регулювання:*
   - зміни законодавства щодо охорони праці, мінімальної зарплати, режиму роботи й оподаткування;
   - нові норми, що стосуються електронної звітності, аутсорсингу.

3. *Інфраструктурні та соціальні фактори:*

- доступність транспорту, можливість дистанційної роботи;
- наявність навчальних центрів, рівень цифрової грамотності у регіоні, в країні.

4. *Соціально-економічна, екологічна, політична стабільність, загрози:*

- курс валют, інфляційні процеси; економічна криза, зниження рівня життя;
- політична невизначеність, військові загрози, наслідки війни, екологічні катаклізми (впливають на мотивацію та очікування співробітників, а також на інвестиції у модернізацію).

Внутрішні загрози і проблеми, що знижують продуктивність праці:

- дезорганізація трудових процесів: нечіткий та нерівномірний розподіл обов'язків, дублювання функцій, суперечливі інструкції чи відсутність стандартів;
- недостатня цифровізація: використання застарілих або «клаптикових» систем, відсутність інтеграції між підрозділами, низький рівень автоматизації ручної праці;
- несприятливі та важкі умови праці, що не компенсуються в оплаті праці;
- низький рівень мотивації та залученості персоналу (внаслідок монотонності праці, відсутності можливостей професійного розвитку, недооцінка ініціативи, відсутність реакції керівництва на актуальні проблеми в організації праці та її оплаті тощо);
- висока плинність кадрів і часта зміна співробітників (постійні «кадрові дірки» сповільнюють командну роботу, негативно впливають на загальний рівень кваліфікації персоналу, знижують продуктивність праці, якість обслуговування, вимагають постійних витрат на перепідготовку);
- втома, вигорання, перевантаження персоналу (високе навантаження інколи призводить до втрат продуктивності в середньостроковій перспективі);
- нестача внутрішньої комунікації (відсутність швидкого та зрозумілого обміну інформацією між підрозділами заховує помилки й сповільнює прийняття рішень);

• невдала система оцінювання праці (якщо показники продуктивності вибрані невдало або непрозоро, працівники не розуміють критеріїв оцінки, що демотивує команду).

Зовнішні загрози й проблеми, що гальмують підвищення продуктивності праці персоналу:

• конкуренція та інновації ринку (застарілі формати роботи на тлі переходу ринку до цифрових сервісів змушують компанію втрачати ринкові позиції);

• економічна нестабільність, інфляційні процеси в країні (кризові явища звужують інвестиції у технології та навчання, змушують економити на оновленні обладнання або преміях);

• освітній та цифровий розрив (якщо в регіоні бракує кваліфікованих фахівців чи цифрова грамотність персоналу низька, впровадження нових рішень затягується або відштовхує частину працівників);

• правові обмеження (часті зміни у законодавстві щодо трудових норм, звітності, персональних даних або обмеження дистанційної роботи);

• воєнні виклики та загрози, складність створення надійного укриття для персоналу, партнерів, клієнтів (споживачів), неможливість гарантувати особисту небезпеку працівникам під час ракетних атак.

В умовах економічної нестабільності, викликів та загроз виникає логічне запитання: як підприємству долати проблеми зниження ефективності праці та залучати резерви підвищення продуктивності праці персоналу?

Передусім менеджерам важливо шукати відповіді на це питання на основі використання можливостей HR-аналітики: зібрати та проаналізувати інформацію щодо ефективності праці персоналу, вивчити недоліки, впливові чинники, з'ясувати невикористані резерви підвищення продуктивності праці. На підставі отриманих результатів слід працювати в таких напрямах:

• вкладати у цифровізацію трудових процесів та навчати персонал роботі з новими інструментами і технологіями;

• постійно аналізувати HR-дані, на основі яких оперативно планувати зміни у графіках, заходи щодо адаптації, організації командної роботи, поліпшення умов праці, її безпеки;

• уважно вивчати внутрішні ініціативи працівників, сприяти розвитку наставництва, професійному розвитку персоналу, переглядати системи атестації та преміювання відповідно до реальних результатів праці та сучасних викликів;

• застосовувати гнучке бюджетування, враховуючи потребу у швидких інвестиціях в кризових ситуаціях, підтримуючи інновації;

• забезпечувати відкритість комунікацій між співробітниками всіх рівнів для швидкого реагування на проблеми та пошуку рішень;

• організувати укриття та надійний захист персоналу і клієнтів (споживачів) на випадок різноманітних воєнних викликів та загроз.

Отже, підвищення продуктивності праці лежить на перетині технологічного розвитку (цифровізації), якісного управління людьми та адаптації до зовнішніх соціально-економічних, політичних та ринкових умов. Щоб зростати навіть в умовах викликів, торговельній компанії важливо не тільки впроваджувати сучасні цифрові рішення, а й системно працювати з проблемами, що виникають всередині й назовні організації, гнучко реагувати на зміни і розкривати потенціал кожного працівника, колективу кожного підрозділу підприємства.

Приклад. В разі, якщо аналітика показала падіння продуктивності у вечірній зміні, – це може бути сигналом проблем із мотивацією або неефективного графіку роботи. Зміна стратегії (наприклад, введення доплат за роботу у вечірні години, перерозподіл команди, зміна графіку виходу на роботу, запровадження електронної системи навчання) демонструє підвищення результатів уже в наступні тижні.

2. Формування та аналіз систем компенсацій. Аналіз дієвості компенсаційної політики

Компенсаційна політика – це стратегічний підхід організації до встановлення, розподілу та перегляду винагороди за працю, а також формування «пакетів» додаткової підтримки для працівників. Це система цінностей підприємства, яка поєднує фінансові і нефінансові стимули для досягнення оптимальної продуктив-

ності, лояльності та залученості працівників до виконання спільних завдань та досягнення цілей організації.

Складові компенсаційної політики:

- основна (базова) заробітна плата (фіксований оклад або тарифна ставка відповідно до займаної посади, досвіду, складності роботи й узгодження з ринковими стандартами);
- змінна частина (премії, бонуси, тобто винагорода за досягнення певних результатів (досягнення показників ефективності (KPI) – виконані плани продажу, якість обслуговування, ініціативність);
- додаткові виплати (премії за стаж, святкові чи сезонні бонуси, доплати за особливі умови праці (вечірні або нічні зміни, понаднормові, робота у вихідні);
- нематеріальні заохочення (медичне страхування, оплата харчування, гнучкий графік, корпоративні заходи, навчання, кар'єрне зростання);
- пільги та соціальні гарантії (відпустки понад норму, підтримка у кризових ситуаціях, подарунки тощо).

Важелі впливу компенсаційної політики:

- підтримання конкурентної позиції на ринку праці (запобігання «відтоку» кадрів);
- стимулювання до досягнення високих результатів та інноваційності;
- формування лояльності персоналу, стабільності соціально-трудових відносин в колективі;
- підвищення відповідальності за індивідуальну й командну діяльність;
- збереження талановитих фахівців і робітників, професійний розвиток та індивідуальна підтримка найбільш цінних фахівців (індивідуальні компенсаційні пакети).

В умовах ризиків, викликів та постійних змін ринкового середовища постає важливе питання: як корегувати компенсаційну політику? Компенсаційну політику необхідно регулярно переглядати – це нормальна й обов'язкова практика для сучасного підприємства.

Основні підстави для *коригування компенсаційної політики:*

- зміни ринкової ситуації (порівняння з конкурентами (ринковий аналіз), інфляційні процеси, тенденції зміни вимог на ринку праці);

• зміни у структурі чи стратегії підприємства (відкриття нових напрямків або точок, зміна моделі продажу, впровадження нових технологій);

• зворотний зв'язок від персоналу (опитування, оцінки задоволеності, скарги на «недооцінку трудового внеску», причини звільнень);

• результати HR-аналітики (погіршення показників – плинності кадрів, явки на роботу, продуктивності праці, падіння залученості персоналу у досягнення спільних цілей після корегування системи мотивації);

• зміни у законодавстві (нові вимоги до оплати праці, гарантії, соціальних страхувань тощо).

Корегувати *компенсаційну політику* – це значить постійно на основі HR-аналітики:

• переглядати розмір основної заробітної плати (індексація, приведення до ринку);

• впроваджувати або оновлювати бонусні/преміальні програми з урахуванням нових KPI чи потреб бізнесу;

• запускати нові програми нематеріального стимулювання (розширення пільг, корпоративні заходи, навчання);

• змінювати структуру премій: більший акцент на командні чи індивідуальні досягнення, залежно від потреб компанії;

• впроваджувати адресні стимули для найбільш цінних категорій працівників (ключові спеціалісти, лінійні менеджери);

• оцінювати ефективність змін через повторну аналітику й дослідження задоволеності.

Приклад. Після аналізу ринку праці фахівці HR-служби спостерігають, що, наприклад, базова зарплата касирів магазинів мережі компанії стала нижчою за середньоринкову, при цьому рівень плинності кадрів зростає. Керівництво ухвалює рішення індексувати оклад, одночасно посиливши програму навчання й наставництва. Після перегляду компенсаційної політики показник плинності кадрів упродовж півроку знизився на 15 %. Заходи щодо корегування компенсаційної політики визнано правильними.

3. Інтеграція аналітики у підготовку компенсаційної політики та розробку мотиваційних програм

Інтеграція HR-аналітики у процес формування компенсацій та мотиваційних схем – це спосіб забезпечити прозорість, справед-

ливість і ефективність винагороди. Саме аналітика дає керівникам реальні числові аргументи замість інтуїції, дозволяючи приймати оптимальні рішення відповідно до поставлених бізнес-цілей.

У *найближчій перспективі* інтеграція HR-аналітики у процес формування компенсацій та мотиваційних схем дозволяє оперативно виявляти проблеми (наприклад, зниження показників залученості, зростання показника плинності кадрів, невідповідність оплати праці середньоринковим показникам), швидко корегувати винагороди й мотиваційні інструменти, запроваджувати нові заохочення саме там, де вони найбільш потрібні, що загалом підвищує довіру персоналу до HR-політики.

У *довгостроковій перспективі* інтеграція HR-аналітики у процес формування компенсацій та мотиваційних схем забезпечує сталий розвиток та конкурентоспроможність організації завдяки:

- підвищенню рівня лояльності й залученості персоналу;
- зменшенню кадрових ризиків;
- мінімізації втрат продуктивності;
- формуванню бренда роботодавця;
- залученню та утриманню кращих фахівців;
- оптимальному використанню фонду оплати праці.

Завдяки інтеграції аналітики:

- розробка компенсаційних і мотиваційних програм ґрунтується на реальних цифрах, не допускає суб'єктивізму чи «ручного» управління;
- програми винагороди оптимізуються по підрозділах, змінах, категоріях працівників та завданнях;
- можна відстежувати, які саме стимули (фінансові чи нефінансові) дають найкращий ефект для різних груп персоналу;
- будь-які зміни в системі мотивації та оплати контролюються на основі регулярної HR-звітності й «зворотного зв'язку» аналітики.

Приклад. Компанія впроваджує різні види бонусів для трьох основних категорій працівників («новачки», «досвідчені», керівники змін), орієнтуючись на дані про їхню продуктивність, динаміку плинності кадрів та показники залученості до виконання спільних завдань і досягнення цілей організації. Щомісяця аналітика дозволяє корегувати розмір премій, запускати додатко-

ві програми навчання або мотиваційні заходи для тих груп, що «просідають» у результатах.

Висновок. HR-аналітика у сфері управління продуктивністю та компенсаціями – це системне поєднання збору, аналізу і практичного використання даних для створення ефективної політики винагороди, що відповідає як потребам бізнесу, так і інтересам персоналу.

Якісна аналітика забезпечує цільове коригування складових компенсаційної політики через зміну схем оплати, прозорість і справедливість мотиваційних інструментів, сприяє підвищенню продуктивності, стабільності та задоволеності працівників. Для економістів і менеджерів важливо усвідомити, що інтеграція HR-аналітики у процес формування компенсацій та мотиваційних схем стає важливим інструментом забезпечення стійкого розвитку компанії і формування сильної, мотивованої та конкурентної команди.

4. Розгляд практичного кейсу: оцінка продуктивності праці та виявлення невикористаних резервів на прикладі торговельної компанії

Завдання. HR-аналітик торговельної компанії отримав дані по трьом магазинам (магазин А, магазин Б, магазин В) мережі побутової техніки «Комфорт». Магазини розташовані в різних мікрорайонах одного міста. Кожен магазин має однаковий профіль товару, подібний асортимент, подібну за розміром торгову площу та співставну кількість співробітників, але ефективність діяльності є різною.

Тому було поставлено завдання:

- проаналізувати отримані дані,
- здійснити порівняльну оцінку продуктивності праці персоналу у мережі магазинів,
- з'ясувати причини значної відмінності у показниках,
- зробити висновки;
- розробити рекомендації щодо підвищення продуктивності праці та залучення невикористаних резервів по трьом магазинам мережі побутової техніки «Комфорт».

Таблиця 8.1 – Дані HR-аналітики за місяць щодо продуктивності праці персоналу у мережі магазинів побутової техніки «Комфорт» торговельної мережі

Показник	Магазин А	Магазин Б	Магазин В
Кількість продавців	12	12	12
Загальна виручка, тис. грн	2 400	1 920	1 560
Продуктивність праці (тис. грн/ продавця)	200	160	130
Кількість покупців, тис. осіб	1,8	1,6	1,5
Середній чек, грн	1 333	1 200	1 040
Частка новачків у команді, %	20	33	50
Неявка на роботу. Кількість днів відсутності на роботі з різних причин (загалом)	5	14	20

Аналіз відмінностей у продуктивності персоналу:

• *магазин А* демонструє найвищу продуктивність (200 тис. грн у розрахунку на 1 продавця). Тут найменше новачків (20 %), відсутність на роботі є мінімальною, середній чек найбільший у мережі магазинів.

• *магазин Б* має на 20 % нижчу продуктивність (160 тис. грн). Тут третина – новачки, частіші відсутності, середній чек менший.

• *магазин В* – найнижча продуктивність (130 тис. грн); половина персоналу – «новачки», спостерігаються максимальні показники відсутності на роботі з різних причин, мінімальний розмір чека.

Причини відставання у продуктивності праці та невикористані резерви:

• *занадто велика частка нових працівників у магазинах Б і В* призводить до нижчої обізнаності з товарами, слабких продажів і меншої впевненості в консультаціях;

• *часта відсутність на роботі з різних причин у магазинах Б і В* (лікарняні, запізнення, незаплановані відгули) свідчить про організаційні проблеми й непродуману систему мотивації праці;

• *менша сума середнього чеку у магазинах Б і В* є показником слабшої роботи з «перехресним» продажем («крос-продаж»), коли продавці майже не пропонують аксесуари або супутні товари;

• *відсутня система наставництва у магазинах Б і В* (у магазині А є досвідчені продавці, які допомагають новачкам, тоді як у інших магазинах цього немає).

Пропозиції та резерви підвищення продуктивності:

1. Запровадити програму наставництва у магазинах Б і В (спочатку залучити продавців з Магазину А для проведення навчання й підтримки новачків у Магазинах Б і В).

2. Посилити внутрішнє навчання, акцент на крос-продажах: провести тренінги з презентації додаткових товарів під час покупки основної одиниці.

3. Переглянути графіки роботи для зменшення кількості днів невиходу на роботу (оптимізувати розклад, впровадити премії за 100 % явку на роботу).

4. Настроїти систему адаптації для нових працівників: короткі відеоуроки, чек-листи, тестування знань про асортимент.

5. Аналізувати й порівнювати ключові показники (метрики) щомісяця, швидко реагувати на «просідання» (погіршення) показників, обов'язково обговорювати підсумки з колективом.

Висновок по розгляду практичного кейсу

Правильна HR-аналітика дозволяє не лише об'єктивно порівнювати продуктивність персоналу у магазинах однієї спеціалізації, а й чітко визначати причини відставання та знаходити реальні можливості для покращення результатів – через навчання, наставництво, оптимізацію процесів і мотиваційних схем. Це забезпечує зростання ефективності праці та стабільний розвиток мережі.

5. Дискусія: проблемні питання

1. Як HR-аналітика допомагає оцінювати продуктивність праці?
2. Які ключові складові компенсаційної політики?
3. Як аналізувати ефективність компенсаційних програм?
4. Чому важлива інтеграція аналітики в розробку мотивації?
5. Які приклади практичного впровадження мотиваційних систем?

ЛЕКЦІЯ 9. МОТИВОВАНІСТЬ, ЗАЛУЧЕНІСТЬ, ЗАДОВОЛЕННЯ ТА РОЗВИТОК ПЕРСОНАЛУ НА ОСНОВІ АНАЛІТИЧНИХ ДАНИХ

1. Сутність мотивованості, залученості персоналу та задоволеності працівників, методи їх дослідження.
2. Персоналізований підхід до навчання та професійного розвитку персоналу за допомогою аналітичних інструментів.
3. Формування індивідуальних та колективних планів професійного розвитку персоналу.
4. Практичний кейс: мотивованість, залученість, задоволення та розвиток персоналу на основі аналітичних даних торговельної компанії
5. Дискусія: проблемні питання.

1. Сутність мотивованості, залученості персоналу та задоволеності працівників, методи їх дослідження

Сьогодні у світі організаторами бізнесу все більше уваги приділяється не лише кількісним показникам, але й якісним – тим, що пов'язано з внутрішнім ставленням працівника до роботи і компанії. Саме тому питання мотивованості, залученості та задоволення персоналу сьогодні розглядається як невід'ємна складова сучасної HR-аналітики та прогнозування.

З'ясуємо, що таке мотивованість персоналу і чим вона визначається.

Мотивованість персоналу – це внутрішній стан співробітника, що визначає його бажання ефективно працювати та досягати цілі організації. Мотивованість працівника, як правило формується під впливом внутрішніх чинників (потреби, інтереси, цінності) і зовнішніх (зарплата, премії, умови праці тощо). Висока мотивованість веде до кращої продуктивності, зниження плинності кадрів, розвитку ініціативності.

Іншими словами, мотивованість – це своєрідна «активна сила», що рухає працівника до виконання поставлених завдань із максимальною ефективністю. Стан більшої чи меншої мотивованості формується під впливом цілого комплексу чинників – від особистих потреб, інтересів і потреб до низки зовнішніх чинників на

робочому місці, а також економічних, культурних, політичних та інших впливів на людину на рівні регіону і країни.

Розглянемо детальніше роль чинників, що впливають на мотивованість працівника.

На *індивідуальному рівні* мотивованість залежить від таких внутрішніх чинників, як:

- потреби і очікування працівника (базові потреби, соціальні, економічні, культурні потреби, потреби професійного зростання, самореалізації тощо);
- внутрішні інтереси, амбіції, прагнення до розвитку і досягнень;
- цінності, переконання, ставлення до компанії.

На *мікрорівні (рівні організації)* мотивованість працівника зростає або послаблюється через:

- умови праці, які можуть бути сприятливими або несприятливими, легкими або важкими, безпечними або шкідливими тощо;
- організацію праці, наявність або відсутність комфортного робочого місця;
- систему оплати праці та премій;
- атмосферу довіри та справедливості;
- якість управління та комунікацій;
- наявність можливостей навчання, кар'єрного зростання і розвитку.

Сукупний вплив різновекторних факторів створює «мотиваційне поле», у якому працівник або може залишатися вмотивованим, або починає «втомлюватися», втрачати інтерес до праці, її результатів.

Системна HR-аналітика має обов'язково моніторити як внутрішні, так і зовнішні фактори: запроваджувати регулярний збір зворотного зв'язку, аналізувати ризики та розробляти кризові HR-політики.

Водночас коло впливових зовнішніх чинників слід доповнити також тими чинниками мезо- та макрорівня, що відчутно впливають на працівника, його мотивованість на рівні регіону (галузі) та країни.

Зокрема йдеться про такі зовнішні чинники впливу, як:

економічна ситуація регіону та країни:

• зміна курсу валют, інфляція та нестабільність доходів прямо позначаються на купівельній спроможності, рівні життя та настроях працівників;

• зростання безробіття та скорочення робочих місць підвищують страх втрати стабільності та впливають на мотивацію залишатися в компанії;

безпековий (військовий) фактор:

• умови війни (це небезпека в регіонах, близьких до бойових дій, ризики для життя, евакуація, руйнування інфраструктури, регулярні повітряні тривоги, необхідність адаптації до вірогідності втрати житла чи засобів для існування);

• працівники можуть бути мобілізовані або змушені змінити місце проживання та роботи, що супроводжується стресом, невизначеністю та «емоційним вигоранням»;

• збільшується психологічне навантаження, страждає психічне здоров'я, погіршується продуктивність і залученість до роботи, особливо якщо немає стійкої підтримки від роботодавця;

соціальна й правова невизначеність:

• постійні зміни законодавства, нові правила трудового права у воєнний час (наприклад, спрощені процедури звільнення, особливості роботи дистанційно чи за скороченим графіком) викликають додатковий стрес;

• втрата чи скорочення соціальних гарантій (доступу до медицини, освіти, транспортної інфраструктури) унеможливлює реалізацію багатьох планів працівника;

специфічні регіональні загрози:

• у прикордонних та прифронтових областях загострюються проблеми виживання у буквальному сенсі (переміщення бізнесу, адаптація до постійної зміни ситуації, відсутність електроенергії/води/опалення, часом – фізична небезпека для життя);

• працівники вимушені евакуюватися в інші регіони чи країни, пристосовуватися до нових колективів та вимог.

HR-аналітика має обов'язково враховувати впливи зазначених зовнішніх чинників. Ігнорування зовнішніх впливів (особливо в умовах війни) може призвести до масового відтоку кадрів, падіння мотивації, зниження продуктивності й серйозних репутаційних втрат підприємства. Треба розуміти, що сукупна дія впливових чинників не може не позначатися на мотивованості

працівників, яка послаблюється у разі відчуття загрози, невпевненості в майбутньому або неможливості впливати на власну ситуацію. На фоні зовнішніх загроз працівники часом втрачають стимул до навчання й саморозвитку, бо «виживання» стає головною цінністю. Водночас є компанії, які навіть у кризових умовах інвестують у розвиток, підвищують лояльність і зберігають кадровий потенціал. Нині в Україні існує багато прикладів, коли навіть у складних умовах часто зміцнюється колективна згуртованість та відчуття корпоративної підтримки, якщо роботодавець проявляє турботу та гнучкість.

Розуміння мотивованості і процесу її формування особливо важливе для фахівців з HR-аналітики. Пояснення бачимо в тому, що саме дослідження динаміки мотивованості, вимірювання, аналіз і прогнозування змін в цьому стані працівників дозволяє не просто реагувати на проблеми, а й проактивно управляти енергією команди, робити правильні кадрові операції, коригувати мотиваційні програми і підвищувати продуктивність.

З поняттям «мотивованість працівників» має тісний зв'язок «залученість працівників».

Залученість працівників – це стан емоційної та раціональної прихильності працівника до своєї роботи, готовність докладати додаткових зусиль на благо компанії. Залучені працівники проявляють ініціативу, більше залучені у корпоративне життя, ідентифікують себе з цінностями компанії. Акцентуємо увагу на тому, що «залученість» – це більш глибокий, індивідуальний і психологічний вимір мотивації працівника. Це не просто його прагнення працювати, це сильний емоційний зв'язок з компанією, відчуття причетності до спільної мети, прагнення разом досягати успіху.

Розглянемо, як формується залученість. Працівник, який залучений до досягнення цілей організації, охоче бере на себе додаткові завдання, ініціює покращення, підтримує колег і націлений на успіх організації. Залученість працівників формується через:

- довіру та відкритість у відносинах з керівниками;
- чіткість і зрозумілість місії і цілей підприємства;
- визнання особистого внеску в загальний результат;
- систему зворотного зв'язку;
- відповідність цінностей працівника корпоративній культурі.

Серед факторів, які впливають на рівень залученості персоналу, можна виділити як внутрішні особисті (ентузіазм, іден-

тифікація з роботою), так і організаційні (атмосфера в команді, мотиваційні механізми) та зовнішні – соціальні умови та історико-культурні традиції. Задоволеність роботою часто залежить від здатності підприємства зберегти стабільну зарплату, безпеку, надати можливість дистанційної роботи, адаптації за сімейними й психологічними обставинами.

Підкреслимо, що надзвичайно важливо вивчати залученість персоналу до реалізації цілей компанії, адже інколи працівники, формально залишаючись у штаті, фактично втрачають бажання працювати на повну силу та виявляти активність – це явище в зарубіжній практиці називають «тихим звільненням». Аналітика такого явища дає змогу вчасно запровадити коригувальні дії.

Наступним об'єктом вивчення HR-аналітики є задоволеність персоналу роботою на підприємстві. Розглянемо його сутність, прояви і фактори формування.

Задоволеність працівників – це комплексне відчуття комфорту й позитивного ставлення до багатьох аспектів роботи: умов праці, колективу, оплати праці, можливостей для розвитку, стилю управління.

Задоволеність персоналу загалом виявляється у відсутності скарг, бажанні залишатися в компанії, позитивному ставленні до виконання робочих обов'язків.

Фактори, які формують задоволеність працівників, також є багатокомпонентними та багаторівневими:

- фактори індивідуальні – очікування і сприйняття на рівні окремих працівників;
- фактори на рівні організації – сприйняття справедливості винагороди, визнання комфортності умов праці, відчуття підтримки керівництва, стабільності зайнятості;
- фактори на рівні регіону, країни – соціально-економічний рівень життя, норми і традиції, безпека, демократичні свободи, соціальний захист, соціальні гарантії, економічна стабільність.

Інформованість фахівців з HR-аналітики про більшу чи меншу задоволеність працівників має важливе значення, оскільки є індикатором настання ризиків плинності кадрів. Вагомість цих питань для організації ставить у центр уваги керівників комфорт і добробут працівника, допомагає попередити появу проблем з демотивацією та конфліктами.

Досліджувати *мотивованість, залученість і задоволеність* працівників надзвичайно корисно і перспективно для будь-якої організації, компанії, яка прагне до інновацій, підвищення конкурентоспроможності. Їх дослідження на основі HR-даних, з використаннями методів HR-аналітики, дають змогу:

- виявляти проблеми і тренди у житті компанії, прогнозувати наслідки;
- розробляти більш точні, персоналізовані мотиваційні стратегії;
- підвищувати ефективність управлінських рішень і кадрової політики;
- підсилювати лояльність і утримання кращих працівників;
- оптимізувати витрати на найм, навчання та розвиток;
- будувати адаптивну, гнучку систему управління персоналом.

Вміння працювати з цими даними – це важлива складова компетенцій сучасного HR-менеджера і аналітика.

Методи дослідження мотивованості, залученості та задоволеності працівників – це сукупність науково обґрунтованих підходів, інструментів та процедур, що застосовуються для збору, аналізу й інтерпретації інформації про рівень внутрішніх спонукань, зацікавленості співробітників у діяльності організації, а також про ступінь їхнього позитивного ставлення до різних аспектів роботи.

До методів дослідження мотивованості, залученості та задоволеності працівників належать різноманітні опитування (наприклад, анкети для вимірювання мотивації, залученості чи задоволеності), глибинні інтерв'ю, фокус-групи, екзит-інтерв'ю, аналіз даних HR-метрик (плинність кадрів, участь у навчаннях, продуктивність праці), а також спостереження та використання психометричних тестів. У сучасній практиці ці методи дозволяють об'єктивно оцінити та регулярно моніторити стан «людського капіталу» в організації, своєчасно виявляти проблемні зони стосовно мотивованості, залученості, задоволеності працівників та приймати дієві управлінські й мотиваційні рішення (табл. 9.1).

Таблиця 9.1 – «Мотивованість», «залученість» та «задоволеність» працівників і методи їх дослідження підрозділами HR-аналітики

Показник	Сутність	Прояви у персоналу	Основні методи дослідження (в Україні)
Мотивованість	Внутрішнє та зовнішнє спонукання до досягнення цілей; бажання працювати ефективно та розвиватись у межах компанії	Ініціативність, прагнення до результату, самостійність, готовність навчатися	Опитування, анкетування (у т. ч. із шкалами мотивації), інтерв'ю, аналіз ефективності, екзит-інтерв'ю
Залученість	Емоційний та раціональний зв'язок із організацією; готовність працювати для спільного успіху	Відданість цінностям компанії, ініціатива, активність, залученість у корпоративному житті	Опитування залученості, метод «360-градусна оцінка», фокус-групи, онлайн-опитування
Задоволеність	Позитивне ставлення до умов, оплати, колективу, керівництва, змісту праці	Доброзичливість, відсутність скарг, бажання залишатися, позитивні відгуки	Опитування задоволеності, екзит-інтерв'ю, групові дискусії, регулярний збір зворотного зв'язку

Розкриємо сутність окремих методів дослідження мотивованості, залученості, задоволеності працівників, наведених у таблиці 9.1:

екзит-інтерв'ю (Exit-interview) – це структурована співбесіда або опитування, яке проводиться з працівником, котрий звільняється з організації, її метою є виявлення причин звільнення, отримання зворотного зв'язку щодо досвіду роботи в компанії, оцінці якості управління, атмосфери в колективі, умов праці та інших аспектів, які могли вплинути на рішення залишити роботу;

опитування Gallup Q12 – це короткий стандартизований опитувальник із 12 запитань, який використовується для вимірюван-

ня рівня залученості працівників та діагностики основних аспектів їхнього ставлення до роботи й компанії;

«360-градусна оцінка» – метод вивчення ступеню залученості, який дозволяє з'ясувати, наскільки працівник активно бере участь у житті компанії, взаємодіє з колегами, проявляє ініціативу та підтримує корпоративні цінності; метод передбачає використання різних джерел зворотного зв'язку (отримання інформації про працівника) від різних сторін його робочого оточення: керівників, колег, підлеглих, інколи клієнтів, а також проведення його самооцінки;

«метод фокус-групи» у вивченні залученості – це якісне дослідження у формі групової дискусії з невеликою кількістю співробітників, що дає можливість глибоко зрозуміти їхні мотиви, ставлення та взаємодію у колективі.

«опитування задоволеності» (Employee Satisfaction Survey) – це опитування, яке проводиться для оцінки рівня задоволеності працівників різними аспектами їхньої роботи: умовами праці, оплатою, взаємодією з колегами і керівництвом, можливостями для розвитку та іншими факторами. Мета такого опитування – отримати зворотний зв'язок для керівництва, виявити проблемні зони та можливості для покращення робочого середовища, що, у свою чергу, сприяє підвищенню мотивації, залученості й утриманню персоналу, зниженню кадрових ризиків.

Зауважимо, що за кордоном, окрім методів, які застосовуються в Україні (опитування Gallup Q12, 360-градусна оцінка, екзит-інтерв'ю, Employee Satisfaction Survey), компанії широко впроваджують цифрові платформи для регулярного збору так званих «pulses» – коротких імпульсних онлайн-опитувань (наприклад, Officevibe, Culture Amp, Qualtrics, TinyPulse).

Використовуються також інтегровані HRIS-системи для автоматичного збору «поведінкової аналітики» (залученість у корпоративні сервіси, активність у професійних мережах тощо), аналітика Big Data й аналіз соціальних мереж співробітників для прогнозування рівня задоволеності чи ризику звільнень (people analytics).

Серед унікальних інструментів зарубіжні експерти з HR-аналітики виокремлюють також:

• метод «Net Promoter Score» (eNPS) – це метод оцінки лояльності співробітників до компанії як роботодавця, що визначає ймовірність, з якою працівник порекомендує свою організацію як місце роботи іншим (показник розраховується на основі відповіді на запитання з оцінкою від 0 до 10 і вираховується як різниця відсотка «прихильників» (оцінки 9-10) і «критиків» (оцінки 0-6), зазначений метод допомагає HR-фахівцям зрозуміти рівень залученості, задоволеності та лояльності персоналу;

• метод «Stay interviews» – інтерв'ю для утримання співробітника, це структурована особиста розмова керівника або HR-фахівця із діючим працівником, мета якої – виявити, що мотивує його залишатися в компанії, що їм подобається в роботі, а що можна покращити для підвищення задоволеності, залученості та утримання в команді; це є превентивний інструмент, який на відміну від exit-interview, застосовується не при звільненні, а під час активної роботи співробітника;

• автоматизований аналіз текстових коментарів (sentiment analysis) як метод автоматичного визначення емоційної тональності (позитивної, нейтральної або негативної) у письмових відгуках працівників для швидкого та масштабного відстеження настроїв і ставлення персоналу до роботи у великих компаніях.

Зазначені методи поки не набули масового використання в українській практиці, але попит на комп'ютеризований аналіз і швидкий, гнучкий HR-моніторинг вже має місце в окремих компаніях, отже, поступово методи дослідження мотивованості, залученості, задоволеності працівників набувають поширення і в Україні.

2. Персоналізований підхід до навчання та професійного розвитку персоналу за допомогою аналітичних інструментів

У сучасних умовах динамічного розвитку бізнесу та швидких змін на ринку праці навчання та професійний розвиток персоналу є ключовими чинниками збереження конкурентоспроможності підприємства. Постійне оновлення знань і навичок дозволяє адаптуватися до нових технологій, змін у продуктах і послугах, а також підвищувати якість обслуговування клієнтів.

Традиційні підходи до навчання базуються на типових навчальних програмах, які однаково застосовуються до всіх працівників без урахування їх індивідуальних потреб, рівня знань та кар'єрних цілей. Однак ці програми часто не можуть врахувати різноманітність персоналу за рівнем компетентності або специфікою роботи. Завдяки HR-аналітиці можливо спрямовувати ресурси максимально ефективно, обираючи освітні програми під конкретного працівника, враховуючи індивідуальні прогалини і потреби. Дані дозволяють створювати динамічні плани розвитку, відстежувати їх реалізацію і коригувати. Автоматизація, електронне навчання (e-learning), рекомендації навчальних курсів – це сучасні інструменти, завдяки яким навчання стає персоналізованим і результативним.

Персоналізований підхід до навчання та професійного розвитку персоналу – це організація навчального процесу з урахуванням унікальних потреб, компетенцій, стилю навчання та цілей окремого працівника. Такий підхід забезпечує більш ефективний розвиток індивіда та підвищення мотивації, бо співробітники отримують саме те навчання, яке відповідає їхнім реальним викликам та амбіціям.

Основою персоналізованого підходу стає використання HR-аналітики: дані про результати роботи, участь у тренінгах, рівень знань, оцінки керівництва тощо дозволяють створити «трейл» навчання, адаптований під кожного працівника. Це сприяє концентрованим витратам на розвиток, швидкому заповненню «прогалин» у компетенціях і кращому утриманню талантів.

Приклади застосування персоналізованого підходу

В Україні, серед великих торговельних мереж (приміром, АТБ-Маркет, Сільпо (Fozzy Group), Епіцентр), впроваджують LMS – платформи для електронного навчання, які автоматично пропонують курси відповідно до виконаних тестів і оцінок. Наприклад, продавцям, які показали менший рівень знань у продажах суміжних товарів, після оцінювання пропонується спеціалізований тренінг. Результати використання таких платформ свідчать про підвищення продуктивності і гнучкість навчання.

За кордоном (у компаніях Amazon, Walmart, Nestle) персоналізоване навчання є стандартом, де кожен співробітник отримує індивідуальний навчальний маршрут («трек»), формований на основі щоденного моніторингу KPI, результатів тестувань і відгуків керівництва. Завдяки цьому співробітники швидко адаптуються до змін, отримують необхідні знання в потрібний час, а управлінці мають аналітичну інформацію для прийняття рішень щодо розвитку кадрів.

Отже, реалізація на практиці персоналізованого підходу до навчання та професійного розвитку персоналу дає змогу врахувати індивідуальні потреби, рівень знань, навичок і потенціалу кожного співробітника. Завдяки сучасній HR-аналітиці та цифровим платформам компанії можуть:

• визначати індивідуальні освітні запити та пробіли в компетенціях через аналіз результатів роботи, самооцінок, 360-градусних оцінок, тестувань знань;

• сегментувати співробітників за рівнем підготовки, цілями, кар'єрними очікуваннями – і формувати для них різні модулі навчання;

• автоматизувати рекомендації щодо навчальних курсів (електронне навчання, менторські програми, мікролернінг), виходячи з даних про пройдені тренінги, оцінки після навчання, швидкість адаптації;

• відстежувати ефективність навчання через аналітику: чи підвищилася продуктивність після тренінгу, чи знизилась плинність у групі, що навчалася;

• створювати індивідуальні «карти розвитку компетенцій», автоматично оновлювані на HR-платформах.

Приклад. HR-система відстежила, що нові продавці, що пройшли додатковий курс роботи з клієнтом, на 15 % швидше досягають планових результатів. На основі цих даних для інших новачків автоматично рекомендовано цей курс, і розроблено додатковий модуль. Такий підхід не лише забезпечить нарощування знань і навичок, а й формує залученість персоналу до досягнення цілей підприємства, адже кожен бачить індивідуальну турботу та інвестиції організації в його професійний шлях.

У таблиці 9.2 наведено приклад з практики торговельної компанії стосовно реалізації персоналізованого підходу до навчання та професійного розвитку персоналу. В таблиці можна побачити окремі етапи реалізації такого підходу за допомогою аналітичних інструментів, отримані результати як для окремого працівника, так і для компанії.

Таблиця 9.2 – Реалізація персоналізованого підходу до навчання та професійного розвитку персоналу за допомогою аналітичних інструментів (на прикладі торговельної компанії)

Етапи реалізації	Як працює аналітика	Результат для працівника	Результат для компанії
Оцінка поточних знань і навичок	Тестування, опитування, HR-метрики продуктивності (KPI – ключові показники ефективності)	Розуміння своїх «слабких місць», бачення перспектив зростання	Виявлення зон уразливості в команді
Формування персонального плану розвитку	Автоматизоване складання «трека» (індивідуальної траєкторії навчання та розвитку) за результатами оцінки	Конкретний індивідуальний план, чіткі цілі	Прицільне інвестування в розвиток працівників
Запуск персоналізованих навчальних курсів	Платформа сама пропонує модулі, наставника, microlearning	Навчання за корисними саме для себе тематиками	Оптимізація витрат на навчання
Моніторинг динаміки та ефективності	Аналіз виконання KPI, опитування після навчання, відгуки	Прогрес і зворотний зв'язок у реальному часі	Об'єктивна оцінка ефективності підходу
Коригування плану розвитку	Система нагадує чи автоматично пропонує нові кроки	Підтримка й напрямок з боку компанії	Гнучкість політики навчання, швидка адаптація до змін

Звертаючись до змісту таблиці, наводимо пояснення окремих термінів:

• «рітейлери» – це торгові мережі роздрібної торгівлі, наприклад супермаркети, магазини електроніки, де є велика кількість співробітників і високий рівень взаємодії з клієнтами;

• «трек» – це індивідуальна траєкторія розвитку або послідовність навчальних заходів, яка розробляється з урахуванням поточних знань і цілей співробітника;

• KPI (Key Performance Indicators) – це ключові показники ефективності, які використовуються для вимірювання та оцінки результатів роботи співробітника.

Зауважимо, що використання персоналізованого підходу у навчанні персоналу вже практикується у провідних торговельних компаніях України, таких як АТБ-Маркет, Сільпо (Fozzy Group), Епіцентр К, а також у міжнародних мережах – Amazon, Walmart, Nestle. Ці організації використовують сучасні платформи для навчання (Learning Management Systems – LMS) і HR-аналітику для діагностики компетенцій, створення індивідуальних освітніх програм, контролю ефективності навчання та динаміки розвитку персоналу. Це дозволяє не тільки підвищувати якість роботи співробітників і утримувати таланти, а й оптимізувати ресурси на підготовку кадрів, адаптуватися до нових вимог ринку та створювати сильний кадровий резерв.

3. Формування індивідуальних та колективних планів професійного розвитку персоналу

Індивідуальні та колективні плани професійного розвитку – це системно оформлені програми заходів, спрямованих на підвищення професійних компетенцій і досягнення кар'єрних цілей працівників відповідно до потреб організації.

Формування індивідуальних планів:

• збір даних про поточний рівень знань і компетенцій (атестації, оцінювання менеджерів, самооцінки, діагностичне тестування, аналіз результативності);

• опис професійних і особистісних цілей працівника на рік/квартал;

• виявлення зон розвитку (gap analysis) – зіставлення поточного рівня зі стандартом або вимогами посади;

• вибір форм навчання та розвитку: курси, тренінги, участь у проєктах, ротація, наставництво, онлайн-ресурси;

• фіксація проміжних цілей, чек-листів, очікуваних результатів;

• використання HR-аналітики для автоматичного моніторингу прогресу: система сама надсилає нагадування, оцінює відповідність KPI, формує звіти для працівника й керівника.

Формування колективних планів:

• виходить з аналізу загальних потреб підрозділу чи компанії (наприклад, оновлення технологій, стратегічний розвиток);

• формується на основі зведених результатів оцінки компетенцій колективу, зворотного зв'язку, результатів проєктної діяльності;

• включає ті види навчання й розвитку, що мають системний ефект: командний тренінг, воркшопи, супервізії, тимбілдинг, розвиток soft skills;

• узгоджується з HR-стратегією та бізнес-цілями (наприклад, колективний план швидкої адаптації персоналу при відкритті нового магазину).

HR-аналітика дає змогу не тільки контролювати відповідність компетенцій, а й прогнозувати розвиток компанії. Переваги застосування аналітичного підходу в процесі розробки планів професійного розвитку є помітними:

• плани розвитку стають реалістичними, зорієнтованими на результат і конкретні задачі бізнесу;

• можна об'єктивно відстежувати динаміку розвитку по кожному працівнику, групі, підрозділу;

• керівники отримують інструменти для прийняття зважених рішень про ротацію, просування, мотивацію;

• співробітники бачать, що їхній прогрес визнають і підтримують, що посилює залученість і лояльність.

Формування індивідуальних і колективних планів професійного розвитку персоналу дедалі частіше стає предметом практичної уваги й стратегічного менеджменту в компаніях як у світі, так і в Україні. Такі плани, по суті, стають «дорожньою картою» для

зростання кожного співробітника та всієї команди відповідно до цілей бізнесу, вимог часу, ринкових і технологічних змін.

Зауважимо, що у розвинених компаніях за кордоном (зокрема, у міжнародних мережах Walmart, IKEA, Metro, Decathlon, Tesco) індивідуальні плани професійного розвитку (Individual Development Plan, IDP) – це не просто формальний документ, а активно робочий інструмент. Менеджери разом із працівниками аналізують рівень компетенцій, цілі на рік, кар'єрні амбіції й погоджують конкретний перелік цілей і заходів: від участі в проєктах або ротації до проходження спеціалізованих тренінгів чи навчальних сесій. Відстеження та контроль прогресу забезпечується регулярними зустрічами і проміжною оцінкою. Колективні плани фокусуються на потребах відділу чи всієї мережі – наприклад, підвищення якості обслуговування, впровадження нового програмного забезпечення або розвиток командної взаємодії.

В Україні окремі мережеві компанії (АТБ, Сільпо, COMFY, Watsons) починають впроваджувати подібні підходи, проте в багатьох підприємствах індивідуальні й колективні плани часто мають риси формалізму. Поширена ситуація, коли менеджер формулює план «для галочки» або під час щорічної атестації, не обговорюючи реальних очікувань та не беручи до уваги сильні сторони чи інтереси працівника. Часто плани не оновлюються, коли змінюються обставини на ринку чи в бізнесі, а результати їх виконання оцінюються лише «для звітності».

Дуже слабким місцем у таких процесах залишається контроль: навіть якщо заходи й заплановані, на практиці їх реалізація не відслідковується належним чином ані HR-службами, ані безпосередніми керівниками. Причини таких недоліків – значне навантаження на менеджерів, нестача цифрових інструментів, низька культура зворотного зв'язку, а подекуди і відсутність особистої мотивації у співробітників до розвитку. Внаслідок цього організація втрачає можливість своєчасно реагувати на зміни, зростає плинність кадрів, а професійний рівень команди не відповідає вимогам ринку.

Наведемо окремі приклади активної роботи українських компаній з формування індивідуальних та колективних планів професійного розвитку персоналу:

• у «Сільпо» індивідуальні плани розвитку погоджуються під час квартальних зустрічей «один на один», з чіткою фіксацією цілей у HRM-системі, де прогрес автоматично моніториться;

• у IKEA програма персоналізованого навчання «One Learning Voice» передбачає обговорення плану розвитку для кожного співробітника з веденням персональної «карти навчання» та регулярними коучинговими сесіями;

• окремі українські аптеки («Аптека низьких цін») започаткували «передпреміальні» тренінги для колективу при переході на нові стандарти обслуговування для зацікавленості працівників у проходженні навчання (водночас результат іноді фіксується лише протокольно).

Разом з тим, варто визнати, що у менших українських компаніях часто трапляються ситуації «укладання планів по шаблону»: співробітникам масово пропонують однакові завдання – відвідати обов'язковий вебінар чи зробити тест, незалежно від рівня їхньої підготовки, що загалом мало сприяє підвищенню рівня освітньо-професійного розвитку працівників.

Формалізм та слабкий контроль в питаннях професійного розвитку призводить до втрати довіри працівників до HR-ініціатив («нічого не зміниться»), відсутності реального зростання кваліфікації персоналу, використання коштів на навчання «вхолосту». Наслідком таких недоліків стає недостатня якість сервісу в компанії, зниження якості обслуговування покупців (клієнтів).

Складання колективного плану професійного розвитку персоналу має враховувати завдання та специфіку роботи у різних підрозділах, мати відповідні продумані цілі, заходи, прогнозування очікуваних результатів. Пропонуємо подивитися та проаналізувати приклад колективного плану професійного розвитку персоналу, наведений у таблиці 9.3.

Фахівці з HR-аналітики мають добре розуміти, що справжня ефективність індивідуальних і колективних планів розвитку персоналу – не лише їх укладання, а й регулярна співпраця менеджера й працівника, практичне застосування планів у роботі, зворотний зв'язок, системне використання HR-аналітики і сучасних інструментів контролю за станом професійного розвитку і виконанням затверджених планів. Саме це створює базу для розвитку бізнесу й підвищує цінність персоналу як основного ресурсу підприємства.

Таблиця 9.3 – Колективний план професійного розвитку персоналу торговельного підприємства (фрагмент плану)

Окремі розділи плану (приклад)	Цілі	Заходи	Очікуваний результат
Оновлення асортименту товарів у торговому залі	Підвищити знання персоналу щодо нового асортименту товарів	Серія навчальних тренінгів щодо нових товарів та їх характеристик	90 % продавців проходять тест з асортименту товарів; приріст продажів новинок на 10 %
Підвищення якості обслуговування	Покращити стандарти обслуговування	Впровадження курсу «Стандарти клієнтського сервісу»	Підвищення рівня задоволення клієнтів (індекс NPS +8 %)
Командна робота	Поліпшити взаємодію між відділами	Проведення командних воркшопів, тренінгів	Скорочення конфліктів, зростання комунікації та участі у спільних проєктах
Адаптація новачків	Зменшити строк адаптації співробітників	Наставництво, індивідуальні зустрічі, менторинг	Скорочення терміну адаптації до 1 місяця, підвищення залученості новачків
Лідерський розвиток	Сформувати кадровий резерв	Програма для потенційних керівників, участь у проєктах	Виявлено та підготовлено 3–5 кандидатів для кар'єрного зростання

Висновок. Узагальнюючи зміст лекції, варто підкреслити, що *мотивованість, залученість і задоволеність* персоналу експертами з HR-аналітики визнаються фундаментальними умовами ефективної праці персоналу, його професійного і особистісного розвитку, а отже, – передумовами сталого успіху організації. Ці якісні характеристики персоналу формують якість людського капіталу компанії, визначають її конкурентоспроможність і стійкість у сучасних динамічних умовах.

Завдяки розвитку HR-аналітики сучасні організації отримали унікальні інструменти для *об'єктивного вимірювання, моніто-*

рингу і прогнозування мотивованості, залученості та рівня задоволеності співробітників. Вже сьогодні широко застосовуються різноманітні анкетування, опитування, екзит-інтерв'ю, аналітика HR-метрик, а також цифрові платформи для збору та аналізу даних, що дозволяє своєчасно виявляти ризики і впроваджувати ефективні мотиваційні та розвиткові програми.

Особливу цінність набуває *персоналізований підхід* до навчання та розвитку персоналу. Лише з урахуванням індивідуальних потреб, цілей, рівня підготовки й особистих амбіцій працівника можна досягти максимальної віддачі від інвестицій у розвиток людського потенціалу. Аналітичні інструменти дають змогу впроваджувати гнучкі навчальні маршрути (треки), постійно коригувати їхню актуальність відповідно до діагностики компетенцій та результативності.

Формування *індивідуальних і колективних планів професійного розвитку персоналу* слід розглядати не просто як форму для звітності, а як стратегічний інструмент підвищення цінності людського ресурсу. Такі плани мають бути реальними та продуманими, «працювати» на засадах постійної комунікації, якісного зворотного зв'язку, спільної відповідальності працівника та менеджера й активної підтримки з боку HR-служб.

Усього цього неможливо досягти без системного й науково-обґрунтованого підходу до збору та використання HR-даних. Тому вивчення механізмів мотивації, залученості, задоволеності і розвитку персоналу через призму аналітики сьогодні стає необхідною складовою професії для майбутніх економістів, менеджерів і HR-фахівців. Такий підхід дозволяє впроваджувати у практику дійсно ефективне управління командою, розкривати потенціал кожного й забезпечувати довгострокове зростання організації.

4. Практичний кейс: мотивованість, залученість, задоволення та розвиток персоналу на основі аналітичних даних торговельної компанії

Проблемна ситуація. Мережа супермаркетів «ЛідерМаркет» стикається з низкою HR-проблем: зростанням плинності персоналу (особливо серед молодих співробітників), скаргами клієнтів на якість обслуговування, погіршенням командної атмосфери

в окремих магазинах і недостатнім попитом серед співробітників на програми професійного розвитку. Керівництво помічає, що, попри зусилля з навчання, мотивація й залученість залишаються низькими. З'являється ризик втрати конкурентних позицій через нестабільність команди.

Завдання:

- діагностувати рівень мотивованості, залученості, задоволеності співробітників за допомогою аналітичних інструментів;
- виявити основні причини проблем й запропонувати підходи до їх вирішення;
- запровадити персоналізовані плани професійного розвитку і оцінити їх ефективність;
- розробити пропозиції для підвищення мотивації й утримання персоналу.

Наводимо нижче покрокове вирішення завдань.

Крок 1. Проведення аналітичної діагностики (опитування та аналіз HR-метрик)

- HR-служба організувала опитування співробітників щодо мотивації (анкета з використанням шкал мотивації), залученості (Gallup Q12) та задоволеності (Employee Satisfaction Survey);
- одночасно проаналізовано плинність кадрів, рівень участі у навчальних програмах, динаміку продуктивності та кількість скарг клієнтів.

Крок 2. Інтерпретація результатів

- з'ясовано, що 45 % співробітників оцінюють свою мотивацію як низьку через відсутність визнання свого трудового внеску з боку керівництва;
- визначено, що рівень залученості персоналу у магазинах в різних районах міста сильно варіює: у центральних – вище, на околицях – нижче;
- в результаті аналізу визначено, що лише третина працівників приймає участь у програмах навчання; 60 % не бачать зв'язку між навчанням та професійним зростанням;
- відзначено «відтік» молодих кадрів через відсутність перспектив і роботу, яку сприймають як нецікаву та рутинну.

Крок 3. Визначення недоліків та їх причин

У звіті фахівців з HR-аналітики зазначені такі недоліки та протиріччя:

- нечітка система визнання й нагородження (відсутність похвали, премій за ініціативу);
- формальний підхід до навчання («масові» тренінги без урахування потреб співробітника);
- недостатня комунікація з керівництвом та брак фідбеку (тобто зворотнього зв'язку, реакції керівництва на успіхи працівника та досягнення);
- у різних магазинах спостерігаються суттєві відмінності в якості управління (кращі результати у тих, де сформувалася активна команда та існує злагода і взаємодія в колективі).

Крок 4. Розробка заходів щодо усунення недоліків

- запровадження системи публічного визнання досягнень (електронна «Дошка пошани», щомісячні премії за кращі ідеї, оголошення на зборах);
- запуск персоналізованих навчальних треків (LMS – Learning Management System): кожен працівник проходить оцінку знань і навичок, після чого формує свій власний «тренінговий маршрут» із регулярним зворотним зв'язком;
- проведення зустрічей «зворотного зв'язку» один раз на місяць;
- підтримка молодих кадрів через менторські пари (закріплення досвідченого наставника) та корегування програм розвитку згідно з результатами проміжних анкетувань;
- посилення внутрішньої комунікації: чати, анонімні «скриньки ідей», відкриті обговорення.

Крок 5. Моніторинг змін у мотивованості, залученості, задоволеності та коригування планів професійного розвитку

Після впровадження заходів, які ведуть до змін, кожні 2–3 місяці збираються повторні дані: короткі online-опитування, аналіз HR-метрик (збір та аналіз основних показників, що відображають рівень участі у навчанні, показник плинності кадрів, зміну задоволеності працівників своєю трудовою діяльністю, участь у програмах професійного навчання та ін.).

Зміни показників фіксуються за допомогою таблиці 9.4. Наведені дані компанії демонструють позитивну динаміку практично за всіма ключовими показниками вже через пів року після цілеспрямованих аналітичних змін у мотиваційній і навчальній політиці. Найпомітніший ефект – це зростання мотивації й залученості працівників, підвищення їх участі у професійному розвитку, зниження плинності кадрів та збереження молодих кадрів.

Таблиця 9.4 – Мотивованість, залученість, задоволеність і професійний розвиток персоналу (на прикладі ТОВ «ЛідерМаркет», дані за 6 місяців)

Показник	До змін	Через 3 міс. після змін	Через 6 міс. після змін
Рівень мотивованості (%)	38	55	65
Рівень залученості (%)	42	58	67
Рівень задоволеності (%)	50	63	73
Плинність кадрів (%)	22	16	12
Участь у навчальних програмах (%)	32	57	73
Частка молодих кадрів, що лишаються (%)	61	78	83

Висновки на основі розгляду практичного кейсу

Ретельно проведена аналітика HR-проблем дозволила керівництву компанії «ЛідерМаркет» не лише «побачити» проблеми, а й знайти їхні справжні причини і внести зміни у стимулювання праці та професійного розвитку. Результатом стала поява неформальної культури визнання й підтримки, чіткого зворотного зв'язку і персоналізованих траєкторій розвитку.

Завдяки застосуванню аналітичного підходу і підтримці менеджерів вдалося підвищити мотивацію працівників, знизити ризик втрати нових кадрів і посилити довіру співробітників до HR-служби.

Пропозиції HR-служби для подальшого підвищення ефективності компанії:

- продовжити розвиток електронної системи навчання із регулярними оновленнями й індивідуальними річними планами;

• запровадити анонімні щоквартальні опитування для оцінки задоволеності та відслідковування тонких змін настроїв;

• системно підтримувати програму наставництва і командних проєктів для всіх новоприйнятих співробітників;

• підвищити рівень менеджерської культури через регулярні тренінги з лідерства та емоційного інтелекту;

• інтегрувати показники мотивації, залученості та розвитку персоналу у загальні KPI компанії (наприклад, топ-менеджменту та керівників магазинів).

Такий підхід свідчить: інвестиції у мотивацію, залученість і розвиток персоналу (на основі аналітичних даних) стають ефективним шляхом до підвищення продуктивності й довгострокового успіху торговельної компанії.

5. Дискусія: проблемні питання

1. Як вимірюють рівень мотивованості і залученості?
2. Які переваги персоналізованого навчання?
3. Як формувати індивідуальні плани розвитку на основі даних?
4. Які інструменти стимулюють командну мотивацію?
5. Як аналітика сприяє збереженню талантів?

ЛЕКЦІЯ 10. ЕТИЧНІ, ПРАВОВІ АСПЕКТИ ТА ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ HR-АНАЛІТИКИ

1. Принципи конфіденційності, доброчесності та етики у роботі з персональними даними.
2. Регуляторні вимоги: особливості дотримання українського законодавства та загального регламенту про захист даних в ЄС.
3. Перспективи, ризики й напрями розвитку HR-аналітики в майбутньому.
4. Практичний кейс: етичні, правові аспекти та тенденції розвитку HR-аналітики на прикладі торговельної компанії
5. Дискусія: проблемні питання.

1. Принципи конфіденційності, доброчесності та етики у роботі з персональними даними

Ефективність сучасної HR-аналітики, її вплив на бізнес-процеси та якість прийняття управлінських рішень безпосередньо залежать від дотримання етики, поваги до прав людини, а також правових вимог щодо персональних даних. Стрімке поширення HR-аналітики породжує нові виклики: від необхідності захисту особистої інформації до соціальних питань доброчесності та алгоритмічної справедливості. Ця лекція допоможе зрозуміти, як знаходити баланс між прагненням до ефективності, вимогами закону та гідністю працівників.

Сучасна HR-аналітика охоплює широкий спектр персональної інформації: від анкетних даних і результатів опитувань до поведінкової аналітики та професійних характеристик. Етична робота з такими даними базується на кількох принципах:

- *конфіденційність* (всі персональні відомості мають бути надійно захищені від несанкціонованого доступу, розголошення чи нецільового використання; персонал повинен точно знати, хто і для чого обробляє його дані);
- *добросовісність і прозорість* (організація мусить чесно інформувати співробітників про те, які саме їхні дані збираються, які цілі переслідуються, хто має доступ до результатів аналітики, та як відбувається їх захист);

• *принцип мінімізації* (збираються лише ті дані, які дійсно необхідні для вирішення конкретного завдання; всі «надлишкові» відомості заборонено збирати чи зберігати);

• *добровільність і згода* (обробка персональних даних можлива лише за згодою працівника (за винятком випадків, передбачених законом), а сама згода має бути інформованою і вільною);

• *лояльність і користь для працівників* (HR-аналітика не може служити інструментом безпідставного «сортування» працівників, дискримінації чи порушення гідності співробітників, її кінцева мета має полягати у створенні можливостей для розвитку та самореалізації у праці, а не в тиску на персонал);

• *відповідальність і контроль* (організація відповідає за дотримання етичних норм усіма, хто має доступ до персональних даних, і за недопущення зловживань).

У сучасних компаніях етична політика у сфері HR-аналітики оформлюється через внутрішні регламенти, навчання менеджерів, регулярні внутрішні аудити і механізми анонімного повідомлення про порушення.

2. Регуляторні вимоги: українське законодавство та Загальний регламент про захист даних в ЄС (GDPR)

Українське законодавство у сфері захисту персональних даних базується на Законі України «Про захист персональних даних». Він гарантує право особи на захист від незаконної обробки її даних, визначає вимоги щодо реєстрації баз даних, обов'язковості інформування працівників, захисту від нецільового доступу, зберігання і знищення даних після закінчення терміну. Особа має право знати, хто і для чого обробляє її особисті дані, вимагати виправлення неточностей або видалення.

Зауважимо, що для роботодавців України принципово обов'язковою є отримання письмової згоди співробітника на збирання, обробку та зберігання персональних даних.

З*агальний регламент про захист даних у ЄС (GDPR, General Data Protection Regulation)* вважається найжорсткішим нормативом у світі. Він обов'язковий для всіх організацій, які працюють із громадянами ЄС, навіть якщо ці компанії знаходяться за межами Європи. Основні особливості:

• детально регламентує процедури отримання, обробки та зберігання персональних даних;

• запроваджує право «бути забутим» (із заявкою на видалення інформації);

• встановлює обов'язок повідомляти про «витік» даних в уповноважені органи та користувачам;

• вводить великі штрафи (до 20 млн євро) за порушення;

• вимагає призначення відповідальної особи Data Protection Officer у великих компаніях.

Особливості вимог у сфері розвитку HR-аналітики в Україні і в ЄС (стосовно роботи з персональними даними) відображено у таблиці 10.1.

Таблиця 10.1 – Основні регуляторні вимоги у сфері розвитку HR-аналітики в Україні і в ЄС (в контексті роботи з персональними даними)

Критерій	Україна	Європейський Союз (ЄС)
Ключовий нормативний акт	Закон України «Про захист персональних даних»	Загальний регламент із захисту даних (GDPR)
Поняття персональних даних	Персональні дані – будь-які відомості про фізичну особу, яка ідентифікована або може бути ідентифікована	Аналогічно: будь-яка інформація про ідентифіковану чи ідентифіковану фізичну особу
Необхідність згоди працівника	Письмова згода працівника обов'язкова	Згода – чітка, добровільна, конкретна, інформована та однозначна
Принцип мінімізації	Передбачено; збір лише необхідних для мети обробки даних	Один з основних принципів GDPR
Права працівника	Право знати, виправляти чи видаляти свої дані; заборона передачі без дозволу	Додатково: право «бути забутим», обмежити чи заборонити обробку, портативність

Продовж. табл. 10.1

Критерій	Україна	Європейський Союз (ЄС)
Обробка даних	Дозволена лише з легітимною метою, визначеною в політиці компанії	Дозволена лише на правових підставах із детальними документованими процедурами
Повідомлення про порушення	Не чітко регламентовано, інформування Держспецзв'язку (у разі порушень)	Обов'язкове термінове повідомлення наглядового органу та суб'єктів даних
Контроль/санкції	Відповідальність – адміністративна та кримінальна, але практика штрафів недостатня	Штрафи великі – до 20 млн євро або 4 % річного обороту
Відповідальна особа	Відповідальний за захист даних (формально рекомендовано)	Data Protection Officer – обов'язково у великих компаніях або за особливих умов
Особливості для HR-аналітики	Основна вимога – інформованість і згода працівника; політика визначається кожною компанією	Документування всіх процесів; оцінка впливу на захист даних; обмеження автоматизованих рішень
Трансфер даних за кордон	Можливий при гарантіях належного захисту	Можливий лише до країн із «відповідним рівнем захисту» або за стандартними договорами

З огляду таблиці 10.1, в Україні ключові вимоги зосереджені на отриманні письмової згоди працівника, мінімізації та законній меті обробки даних, тоді як у ЄС регулювання суворіше: GDPR містить більше прав для суб'єкта даних, регламентує поведінку компаній на кожному етапі обробки, містить вимоги до прозорості, «право бути забутим» та серйозні фінансові санкції за порушення. Для HR-аналітики це означає: робота з персональними даними в ЄС вимагає набагато вищого рівня «передбачливості» та формалізації всіх HR-процесів, регулярних аудитів і проактивної співпраці з фахівцями із захисту даних.

Варто підкреслити, що для міжнародних компаній та українських організацій із співробітниками чи клієнтами в ЄС важливо

мати чітку політику у сфері персональних даних, узгоджену з вимогами GDPR, а усі HR-процеси (опитування, оцінка, аналітика) мають бути документовано обґрунтовані й мінімізовані за обсягом.

3. Перспективи, ризики й напрями розвитку HR-аналітики в майбутньому

HR-аналітика стрімко розвивається і вже сьогодні виходить за межі аналізу «жорстких» даних. З одного боку, зростає її цінність для управління талантами, оптимізації найму, адаптації політик під індивідуальні траєкторії розвитку, формування бренду роботодавця, а з іншого – суспільство все більше турбує питання прозорості алгоритмів, етичності рішень, дискримінаційних ризиків.

Тенденції розвитку HR-аналітики (з урахуванням зарубіжного досвіду):

- активне впровадження ШІ та *machine learning*[1] для прогнозування плинності кадрів, підбору персоналу, раннього виявлення ризиків вигорання, побудови сценаріїв розвитку кар'єри;
- інтеграція HR-аналітики з іншими корпоративними системами (ERP, CRM) для комплексного аналізу впливу людського фактора на результати бізнесу;
- розвиток систем реального часу (real-time analytics), *геймі-фікації*[2] опитувань, автоматизованих платформ для зворотного зв'язку;
- орієнтація на персоналізовані рішення для навчання, розвитку, корпоративного добробуту;
- зростання ролі аналітики в питаннях різноманіття, інклюзії (*Diversity & Inclusion*[3]), недискримінації, підтримки ментального здоров'я.

---

[1] *Machine learning* – машинне (автоматичне) навчання, використання алгоритмів, які аналізують великі масиви даних і роблять прогнози або приймають рішення без прямого програмування людиною.

[2] *Гейміфікація опитувань* – використання ігрових елементів (бали, конкурси, нагороди) для підвищення зацікавленості й активності учасників у проходженні анкет чи тестів.

3 *Diversity & Inclusion* – системна політика залучення співробітників з різним досвідом, статтю, віком, культурою та створення для них рівних можливостей (різноманіття та інклюзія).

Ризики розвитку HR-аналітики:

• некоректна або «надлишкова» аналітика може призвести до втрати довіри та репутаційних втрат компанії, дискримінації окремих категорій працівників, надмірного контролю або впровадження «чорних списків»;

• можливість «витоків» персональних даних через хакерські атаки, недбальство чи заплутані схеми взаємодії із зовнішніми сервісами;

• використання «чорної скриньки» (blackbox) алгоритмів без належної прозорості рішень та їх пояснення, що унеможливлює розуміння принципів оцінки та обґрунтування кадрових рішень.

Напрями розвитку HR-аналітики:

• посилення етичної складової HR-аналітики (етичні комітети, зовнішній аудит рішень, роз'яснювальне навчання менеджменту);

• запровадження практики етичного штучного інтелекту («Explainable AI» – прозоре пояснення результатів аналітики), оцінка впливу алгоритмів;

• підвищення кваліфікації HR-фахівців в галузі кібербезпеки, юридичних аспектів і роботи з Big Data;

• посилення індивідуального контролю працівника над своїми даними: інтерфейси «мої дані», можливість переглядати й відкликати згоду у будь-який момент;

• формування стандартів і гайдлайнів[1] спільно із бізнес-асоціаціями, державними та міжнародними організаціями.

Висновок. Сьогодення й майбутнє HR-аналітики нерозривно пов'язані з етикою, правом та соціальною відповідальністю бізнесу. Лише розуміння та дотримання принципів конфіденційності, доброчесності й прозорості дозволить не просто впроваджувати аналітичні інновації, а й формувати довіру працівників, підсилювати якість управління й забезпечувати сталий розвиток організації в умовах динамічних змін. Вивчати й постійно вдосконалювати етичну культуру, правове регулювання й аналітичну компетентність – це необхідна складова сучасної HR-професії,

[1] *Формування гайдлайнів* – це розробка коротких і чітких інструкцій, стандартів або правил дій щодо певної діяльності (наприклад, роботи з персональними даними).

обов'язкова умова лідерства та конкурентоспроможності на ринку праці.

4. Практичний кейс: етичні, правові аспекти та тенденції розвитку HR-аналітики на прикладі торговельної компанії

Проблемна ситуація. Мережа супермаркетів «МегаСтор» активно впроваджує HR-аналітику для оптимізації процесів найму, прогнозування плинності кадрів та підвищення ефективності роботи персоналу. Компанія почала збирати персональні дані співробітників із різних філій: показники продуктивності, присутності, результати опитувань. Проте у колективі виникли хвилювання, що порушується приватність, невідомо, хто має доступ до даних і як вони можуть бути використані. З'явились підозри щодо справедливості аналітичних алгоритмів і страх дискримінації, що поставило під удар довіру та мотивацію працівників.

Завдання:

- проаналізувати етичні та правові ризики в поточних процесах HR-аналітики;
- розробити прозору й ефективну політику управління персональними даними з урахуванням українського законодавства та європейських норм (GDPR);
- запровадити практики захисту даних і контролю прозорості аналітичних рішень серед співробітників;
- навчити HR і керівників дотриманню етичних норм і процедур;
- забезпечити сталий розвиток HR-аналітики з урахуванням етичних, правових стандартів і мінімізації репутаційних ризиків.

Нижче наводимо покрокове виконання завдань.

Крок 1. Комплексний аудит існуючих процедур збору і обробки персональних даних

Проведено детальний аналіз джерел і способів збору даних, визначено, які відомості збираються надмірно, наскільки працівники поінформовані, оцінено зони ризиків, пов'язаних з порушеннями конфіденційності.

Крок 2. Розробка і впровадження політики прозорості та інформування

Створено зрозумілі документи, які інформують співробітників, як і навіщо компанія збирає їхні дані, хто має доступ, як вони захищаються; організовано семінари і тренінги для підвищення обізнаності.

Крок 3. Отримання письмової інформованої згоди

Забезпечено процедуру документованої згоди працівників на обробку персональних даних, підписання яких стало обов'язковою умовою.

Крок 4. Впровадження принципу мінімізації

Оптимізовано обсяг зібраних даних, залишивши тільки ті, які критично необхідні для аналітичних завдань; непотрібні відомості вилучено або анонімізовано.

Крок 5. Технічний і організаційний захист інформації

Запроваджено засоби шифрування, багаторівневу авторизацію, контроль доступу, регулярні аудити безпеки; призначено відповідальну особу за безпеку персональних даних (Data Protection Officer[1]).

Крок 6. Забезпечення етики й справедливості у застосуванні аналітики

Перевірено алгоритми на наявність упередженості та дискримінації, визначені чіткі критерії прийняття аналітичних кадрових рішень; співробітникам надано право оскаржувати рішення, розроблено комунікативні матеріали щодо принципів оцінювання.

Крок 7. Узгодження з українським законодавством і GDPR (для філій у ЄС)

---

[1] Data Protection Officer (DPO) – це відповідальна особа в організації, яка контролює дотримання норм захисту персональних даних, забезпечує комунікацію з контролюючими органами, впроваджує політику конфіденційності та координує заходи з безпеки даних. DPO гарантує, що компанія дотримується вимог законодавства, таких як GDPR в ЄС або відповідних норм в інших країнах, і служить контактною особою для співробітників та зовнішніх організацій у питаннях захисту персональної інформації.

Проведено повну відповідність усіх процедур нормам Закону «Про захист персональних даних» та GDPR: документування, забезпечення права на «бути забутим», можливість зміни й видалення даних, прозорість та законність обробки.

Крок 8. Регулярне навчання, моніторинг і вдосконалення практик

Організовано щорічні тренінги з етики, права і захисту даних для HR і керівників; впроваджено анонімні канали для повідомлень про порушення; налаштовано регулярний внутрішній аудит і звітність.

У результаті вивчення проблем, що виникли у компанії «МегаСтор» в процесі застосування HR-аналітики, фахівці HR-відділу запропонували заходи щодо впровадження етичних і правових норм у HR-аналітику. Ці заходи були схвалені керівництвом компанії.

Таблиця 10.2 – Основні етапи впровадження етичних і правових норм у HR-аналітику (приклад компанії «МегаСтор»)

Етап	Опис дій та політик	Ключова мета	Очікуваний результат
Аудит існуючих процедур	Аналіз ідентифікації ризиків у зборі і обробці персональних даних	Виявлення слабких місць та ризиків	Запобігання несанкціонованому збору та обробці даних
Інформування і згода	Роз'яснювальна робота, отримання письмової згоди на обробку даних	Забезпечення прозорості, отримання легальної згоди	Підвищення довіри, легітимність обробки даних
Мінімізація даних	Оптимізація обсягу і видалення зайвих персональних даних	Дотримання етичних та законодавчих вимог	Ефективне використання і захист даних, зниження ризиків
Захист даних	Впровадження шифрування, багаторівневого доступу, аудитів	Запобігання витокам і зловживанням	Надійність і безпека інформації

Продовж. табл. 10.2

Етап	Опис дій та політик	Ключова мета	Очікуваний результат
Справедливість та прозорість	Оцінка і тестування алгоритмів; надання права оскаржити рішення	Попередження дискримінації та упередженості	Залученість співробітників, підвищення корпоративної культури
Законодавче дотримання	Відповідність Закону України, GDPR: документування, права суб'єктів даних	Юридична захищеність і забезпечення прав працівників	Відсутність штрафів і правових спорів
Навчання та моніторинг	Тренінги, комунікація, аудит, механізми виявлення порушень	Підтримка високих стандартів і постійне вдосконалення	Підвищення кваліфікації, довготривала стійкість процесів

Таблиця 10.2 ілюструє системний, послідовний підхід, який компанія «МегаСтор» застосувала для врегулювання етичних і правових аспектів HR-аналітики. Починаючи з комплексного аудиту, компанія забезпечила прозорість і контроль за процесом збору й обробки даних. Важливо підкреслити, що отримання інформованої згоди стало не формальністю, а живим інструментом довіри – співробітники компанії тепер краще поінформовані і розуміють, як їхні дані використовуються. Навіть мінімізація збору інформації слугувала одночасно і етичним, і економічним цілям, підвищуючи ефективність захисту. Технічні засоби захисту та аудит, у свою чергу, гарантують безпеку, що особливо важливо в епоху кіберзагроз. Впровадження принципів відкритості та справедливості у алгоритми аналітики дозволяє мінімізувати ризики дискримінації та втрати довіри. Регулярне навчання і постійний моніторинг процесів створюють умови для сталого вдосконалення культури роботи з персональними даними.

Висновки. Проблеми, що виникли у «МегаСтор», є типовими для багатьох компаній, які прагнуть цифровізувати HR-процеси без достатнього врахування етичних і правових вимог. Основним

викликом було занепокоєння колективу через невизначеність, хто і як користується їхніми персональними даними, а також страх, що аналітика призведе до дискримінації або неправомірних кадрових рішень. Причинами цих проблем були брак прозорості, відсутність адекватної політики інформування та згоди, надмірний або несистемний збір даних, а також недостатній захист інформації. Все це суттєво підривало довіру до HR-аналітики й демотивувало персонал. Вживання комплексних заходів – від аудиту до регулярних тренінгів та контролю – допомогло «МегаСтор» не лише усунути ці недоліки, а й створити прозорі та справедливі правила гри. Як наслідок, компанія підвищила довіру до HR-аналітики, знизила ризики юридичних і репутаційних втрат, та заклала основу для сталого розвитку цифрової кадрової політики.

Рекомендації фахівців з HR-аналітики:

- продовжити активну комунікацію з персоналом щодо політик обробки даних.
- запровадити регулярні внутрішні аудити і незалежні оцінки алгоритмів HR-аналітики.
- підтримувати культуру відкритості, зворотного зв'язку і відповідальної поведінки.
- розвивати навчальні програми для HR-фахівців та керівників з фокусом на етику і правові аспекти.
- використовувати результати аналітики винятково для розвитку, а не для каральних дій.
- забезпечувати адаптивність політик відповідно до законодавчих змін та технологічних інновацій.

5. Дискусія: проблемні питання

1. Які основні етичні принципи роботи з персональними даними?
2. Як дотримуватися законодавства щодо захисту даних в Україні та ЄС?
3. Які нові виклики постають перед HR-аналітикою?
4. Як уникнути ризиків витоку та маніпуляцій з даними?
5. Які перспективи розвитку HR-аналітики в майбутньому?

ТЕРМІНОЛОГІЧНИЙ СЛОВНИК

Термін	Визначення	Англійський аналог
Аналіз HR-метрик	Вивчення ключових показників, таких як плинність кадрів, рівень залученості персоналу для реалізації цілей організації, час виконання завдань для визначення продуктивності та мотивації.	HR metrics analysis
Анкетування	Систематичний збір даних за допомогою структурованих запитань для оцінки мотивованості, залученості та продуктивності працівників.	Surveys
Аутсорсинг HR-аналітики	Залучення зовнішніх спеціалістів або компаній для виконання збору, обробки та аналізу HR-даних.	HR analytics outsourcing
Бенчмаркінг	Систематичне порівняння показників, процесів чи стратегій своєї компанії з кращими практиками інших організацій для виявлення ефективних рішень і розвитку.	Benchmarking
Big Data в HR	Використання великих обсягів різнорідних даних для комплексного аналізу людських ресурсів і прийняття рішень.	Big Data in HR
Data Governance	Система політик, процедур і стандартів у компанії для контролю якості, безпеки та обробки HR-даних.	Data governance
Data Protection Officer	Відповідальна особа в компанії, яка контролює дотримання норм захисту персональних даних і забезпечує зв’язок з регуляторними органами.	DPO (Data Protection Officer)

Термін	Визначення	Англійський аналог
Дашборд (інформаційна панель)	Інтерактивний інструмент візуалізації HR-метрик для керівників, що дозволяє відстежувати ключові показники в реальному часі.	Dashboard
Дезагрегація даних	Розподіл статистичних даних на дрібніші підгрупи для глибшого аналізу.	Data disaggregation
Diversity & Inclusion	Стратегія управління персоналом, що передбачає залучення та підтримку працівників різних соціальних, культурних, гендерних та інших груп із рівними можливостями.	Diversity & Inclusion
Employee Net Promoter Score (eNPS)	Метод оцінки лояльності працівників на основі їх готовності рекомендувати компанію як роботодавця.	Employee Net Promoter Score
Employee Satisfaction Survey	Опитування задоволеності працівників різними аспектами роботи для виявлення проблемних зон і підвищення мотивації.	Employee Satisfaction Survey
Етика в HR-аналітиці	Принципи доброчесності, конфіденційності та прозорості в обробці персональних даних.	Ethics in HR analytics
Електронний документообіг (EDM)	Система управління електронними документами в HR-процесах.	Electronic Document Management
Гейміфікація опитувань	Використання ігрових елементів для підвищення інтересу та активності співробітників під час опитувань.	Gamification of surveys

Термін	Визначення	Англійський аналог
Глибинні інтерв'ю	Особисті докладні бесіди з працівниками для виявлення мотивів, мотивованості, залученості та факторів продуктивності.	In-depth interviews
HR-аналітика в реальному часі	Збір та аналіз HR-даних з мінімальними затримками для швидкого прийняття рішень.	Real-time HR analytics
HR-автоматизація	Впровадження автоматичних систем для оптимізації HR-процесів.	HR automation
HR-відділ	Офіційно виділений підрозділ, який займається кадровою політикою та управлінням персоналом.	HR department
HR-служба	Структурний підрозділ або команда в організації для управління персоналом, включно з рекрутингом, розвитком, мотивацією та супроводом.	HR service
HR-фахівець	Спеціаліст з управління персоналом, що здійснює підбір, навчання, оцінку, мотивацію та розвиток працівників.	HR specialist
HR-процеси	Сукупність організованих дій і процедур в сфері управління персоналом: рекрутинг, адаптація, навчання, оцінка, мотивація та інші.	HR processes
Індикатори HR	Ключові показники для оцінки ефективності HR-процесів і роботи персоналу.	HR indicators

Термін	Визначення	Англійський аналог
KPI (ключові показники ефективності)	Вимірювані метрики для оцінки результатів HR-процесів та роботи працівників задля досягнення бізнес-цілей.	Key Performance Indicators
Machine learning	Алгоритми, що автоматично покращують аналіз даних без прямого програмування.	Machine learning
Метод фокус-групи	Модераторована групова дискусія для глибшого вивчення мотивованості, залученості і продуктивності.	Focus group method
Метод оцінки 360 градусів	Збір зворотного зв'язку про працівника від керівників, колег, підлеглих і самооцінки.	360-degree feedback
Метод опитування Gallup Q12	Стандартизований 12-запитальний опитувальник для вимірювання рівня залученості персоналу.	Gallup Q12 survey
Метод stay interviews	Структуровані інтерв'ю з працівниками для з'ясування причин їхнього бажання залишатися в компанії.	Stay interviews
Мотивованість	Внутрішнє або зовнішнє спонукання працівника докладати зусиль для досягнення цілей.	Motivation
Моніторинг зворотного зв'язку	Регулярний збір думок і оцінок співробітників для аналізу настроїв і мотивації.	Feedback monitoring
Опитування задоволеності працівників	Вивчення рівня задоволеності працівників різними аспектами роботи.	Employee satisfaction survey

Термін	Визначення	Англійський аналог
Організаційна культура	Сукупність цінностей, норм і практик, що впливають на поведінку працівників та ефективність HR-процесів.	Organizational culture
Персоналізований підхід у навчанні	Адаптація навчальних програм під індивідуальні потреби та рівень знань співробітника.	Personalized learning approach
Плинність кадрів	Відсоток працівників, які покинули організацію за певний період.	Employee turnover rate
Плани професійного розвитку	Індивідуальні та колективні документи з планування підвищення компетенцій та навчання.	Professional development plans
Прогнозування HR	Аналітичні методи передбачення майбутніх HR-показників і тенденцій.	HR forecasting
Продуктивність праці	Ступінь виконання працівником завдань відповідно до вимог.	Labor productivity
Психометричні тести	Інструменти для оцінки особистісних характеристик і мотиваційних факторів.	Psychometric tests
Регуляторні вимоги	Норми законодавства щодо обробки персональних даних (зокрема Закон України, GDPR).	Regulatory requirements
Рекрутинг	Процес пошуку, залучення, відбору та найму кандидатів.	Recruiting
Рівень залученості	Емоційний та функціональний ступінь включеності працівника в роботу.	Employee engagement level

Термін	Визначення	Англійський аналог
Sentiment analysis (аналіз настроїв)	Автоматичне визначення емоційної тональності текстових коментарів співробітників.	Sentiment analysis
Складові компенсаційної політики	Основні елементи системи винагород: базова оплата, бонуси, соціальні пільги, страхування, програми розвитку тощо.	Components of compensation policy
Stay interviews	Структуровані розмови з працівниками для виявлення причин бажання залишатись у компанії.	Stay interviews
HR-стратегія	Довгостроковий план управління персоналом, що визначає головні цілі, пріоритети та напрями розвитку персоналу згідно з бізнес-стратегією.	HR strategy
HR-пріоритети	Ключові напрямки діяльності у сфері управління персоналом, на які компанія спрямовує зусилля для досягнення цілей.	HR priorities
Компенсаційна політика підприємства	Система принципів, правил і процедур для формування, виплати та управління зарплатою і винагородами з метою мотивації та утримання працівників.	Compensation policy
Компенсаційний пакет	Сукупність винагород працівника: базова зарплата, бонуси, пільги, страхування, додаткові вигоди.	Compensation package
Фокус-групи	Модераторовані групові дискусії з невеликою кількістю співробітників для вивчення мотивів, залученості і продуктивності.	Focus groups

Продож. термінологічного словника

Термін	Визначення	Англійський аналог
Штучний інтелект	Технології, що імітують людський інтелект для аналізу великих HR-даних.	Artificial Intelligence (AI)

ТЕСТОВІ ЗАПИТАННЯ ДЛЯ КОНТРОЛЮ ЗНАНЬ

1. *Що є однією з об'єктивних передумов появи HR-аналітики?*
   а) відсутність персоналу;
   б) зростання обсягу даних про працівників;
   в) скорочення управлінських процесів;
   г) ігнорування ефективності праці.

2. *Яка основна ціль HR-аналітики?*
   а) розробка виробничих планів;
   б) підвищення ефективності управління персоналом;
   в) здійснення маркетингових досліджень;
   г) контроль фінансових потоків.

3. *Роль аналітичного підходу в управлінні персоналом полягає у:*
   а) забороні використання даних;
   б) підвищенні інтуїції керівника;
   в) оптимізації прийняття рішень;
   г) скороченні персоналу без аналізу.

4. *Основне завдання розробки HR-стратегії – це:*
   а) збільшення виробничих потужностей;
   б) забезпечення злагодженої роботи організації через управління персоналом;
   в) підвищення рівня продажів;
   г) впровадження нових технологій.

5. *Взаємоузгодження цілей HR-стратегії із бізнес-стратегією дозволяє:*
   а) ігнорувати потреби працівників;
   б) досягати стратегічних цілей компанії ефективнішим шляхом;
   в) збільшувати документообіг;
   г) скорочувати витрати на навчання.

6. *Моніторинг і коригування HR-стратегії базуються на:*
   а) побажаннях керівника;
   б) аналізі та даних HR-метрик;
   в) випадкових середовищах;
   г) зовнішніми рекомендаціями без врахування внутрішніх даних.

7. Які інновації впроваджують у HR-аналітиці?
а) заборона використання даних;
б) автоматизація та цифрові інструменти;
в) відмова від аналітики;
г) тільки ручна обробка даних.

8. Для аналізу персоналу застосовують:
а) лише статистичні дані;
б) штучний інтелект та машинне навчання;
в) тільки опитування;
г) ігнорування HR-даних.

9. Що класифікують як внутрішнє джерело HR-даних?
а) демографічні дані інших компаній;
б) опитування клієнтів;
в) персональні дані працівників організації;
г) звіти конкурентів.

10. Який етап не входить до обробки HR-даних?
а) очищення;
б) валідація;
в) зберігання на фізичних носіях без аналізу;
г) збір даних.

11. Проблеми якості HR-даних можуть призводити до:
а) зменшення плинності кадрів;
б) помилкових управлінських рішень;
в) підвищення зарплати;
г) відсутності наслідків.

12. Який показник оцінює плинність кадрів?
а) частка співробітників, що залишають компанію;
б) відсоток звільнень за певний період;
в) частка нових працівників;
г) кількість відпрацьованих годин.

13. Що показує рівень залученості персоналу?
а) кількість відпусток;
б) ступінь зацікавленості працівників у роботі;

в) рівень плинності;
г) частоту відсутностей.

14. Зв'язок HR-метрик із цілями підприємства полягає у:
а) неспрямованості;
б) контролі досягнення стратегічних показників ефективності;
в) неконтрольованому використанні ресурсів;
г) ігноруванні даних.

15. Основний підхід до опрацювання HR-даних – це:
а) інтуїтивний вибір;
б) аналітичний аналіз для прийняття рішень;
в) випадковий збір даних;
г) застосування лише якісних методів.

16. Основний інструмент візуалізації HR-даних – це:
а) текстові звіти;
б) дашборди (інформаційні панелі);
в) аудіозаписи;
г) роздруківки.

17. Для представлення аналітичних результатів управлінцям слід використовувати:
а) сухі цифри без контексту;
б) інтерактивні дашборди та графіки;
в) тільки усні доповіді;
г) текстові документи.

18. Прогнозування в HR-аналітиці допомагає:
а) зменшити кількість працівників;
б) прогнозувати майбутні потреби та тенденції в персоналі;
в) ігнорувати зміни;
г) застосовувати випадкові рішення.

19. Метод тренд-аналізу в прогнозуванні – це:
а) аналіз випадкових даних;
б) вивчення тенденцій на основі історичних даних;
в) визначення нових співробітників;
г) соціологічне опитування.

20. Практичне застосування методів прогнозування полягає в:

а) прийнятті необґрунтованих рішень;
б) оптимізації управління персоналом на основі прогнозів;
в) відмові від стратегії;
г) автоматичному звільненні.

21. HR-аналітика у системах продуктивності використовується для:

а) зменшення заробітної плати;
б) оцінки та підвищення ефективності праці працівників;
в) визначення віку працівника;
г) порівняння промислових стандартів.

22. Аналіз систем компенсацій допомагає:

а) встановити більший робочий час;
б) оцінити дієвість мотиваційних програм;
в) видалити працівників;
г) збільшити податки.

23. Інтеграція аналітики у підготовку компенсаційної політики забезпечує:

а) несприйнятність змін;
б) персоналізований підхід до мотивації працівників;
в) зниження зарплат;
г) відсутність оцінки.

24. Основна сутність мотивації персоналу полягає у:

а) наданні штрафів;
б) заохоченні працівників досягати кращих результатів;
в) відсутності розвитку;
г) ігноруванні потреб працівників.

25. Метод дослідження залученості персоналу – це:

а) розрахунок зарплати;
б) опитування та аналітичні інструменти;
в) контроль обіду;
г) відмова від збору даних.

26. Персоналізований підхід до розвитку полегшує:

а) уніфікацію навчання для всіх;
б) розробку індивідуальних планів підвищення кваліфікації;
в) зменшення кількості тренінгів;
г) виключення аналізу даних.

27. Професійний розвиток персоналу включає:

а) тільки звільнення працівників;
б) планування індивідуального та колективного професійного зростання працівників;
в) заборону на навчання;
г) зниження заробітної плати.

28. Конфіденційність у роботі з персональними даними передбачає:

а) вільне розповсюдження інформації;
б) захист даних від несанкціонованого доступу;
в) публікацію всіх даних;
г) ігнорування прав користувачів.

29. Регуляторні вимоги у HR-аналітиці включають:

а) відсутність правил;
б) дотримання законодавства про захист персональних даних;
в) антимонопольні заходи;
г) контроль виробництва.

30. Перспективи розвитку HR-аналітики пов'язані з:

а) відмовою від технологій;
б) впровадженням новітніх технологій та методів аналізу;
в) збільшенням бюрократії;
г) скороченням даних.

31. Основна мета HR-аналітики у сучасних організаціях – це:

а) тільки контроль праці;
б) покращення управління персоналом через аналіз даних;
в) зниження податків;
г) збільшення масових звільнень.

32. HR-аналітика допомагає:
а) приймати рішення без інформації;
б) оптимізувати управлінські рішення на основі даних;
в) зменшувати інвестиції;
г) відмовлятися від бізнес-стратегії.

33. Основним джерелом формалізованих HR-даних є:
а) соціальні мережі;
б) внутрішні кадрові системи;
в) зовнішні медіа;
г) неофіційні бесіди.

34. Етап очищення даних має на меті:
а) збір максимальної кількості необробленої інформації;
б) видалення помилок і дублювань у даних;
в) використання сирих даних;
г) ігнорування помилок.

35. HR-метрики не враховують:
а) рівень залученості;
б) плинність кадрів;
в) відвідуваність;
г) виробничі показники машин.

36. Для візуалізації HR-даних найчастіше використовують:
а) графіки та діаграми;
б) тільки таблиці;
в) аудіо записи;
г) текстові описи.

37. Дашборд в HR-аналітиці призначений для:
а) відображення хаотичних даних;
б) комплексного та наочного подання аналітичної інформації;
в) зберігання документів;
г) відображення особистих думок.

38. У прогнозуванні HR важливо враховувати:
а) тільки сьогоденні дані;

б) історичні тенденції та можливі зміни;
в) випадкові події;
г) особисті уподобання керівника.

39. Який з методів прогнозування базується на думці експертів?
а) тренд-аналіз;
б) порівняльний аналіз;
в) експертна оцінка;
г) рандомізація.

40. Аналіз продуктивності праці допомагає:
а) підвищити ефективність і виявити резерви;
б) знизити зарплати;
в) ігнорувати мотивацію;
г) залучати випадкових працівників.

41. Компенсаційна політика повинна:
а) бути статичною;
б) враховувати аналітичні дані для мотивації персоналу;
в) ігнорувати потреби працівників;
г) бути однотипною для всіх.

42. Залученість персоналу визначає:
а) лише кількість відсутніх;
б) мотивацію та готовність працювати ефективно;
в) відсутність змін;
г) вік працівника.

43. Методи дослідження задоволеності працівників включають:
а) тільки фінансові показники;
б) опитування, інтерв'ю, аналітику;
в) прийняття наказів;
г) відсутність зв'язку з персоналом.

44. Персоналізований розвиток допомагає:
а) ігнорувати інтереси працівника;
б) підвищити ефективність навчання та розвитку;
в) відмовитись від планів;
г) не вести облік.

45. Етичний підхід у HR-аналітиці передбачає:
а) відкритий доступ до всіх даних;
б) захист персональних даних і повагу до працівників;
в) ігнорування законів;
г) використання даних для маніпуляцій.

46. Основними принципами обробки персональних даних є:
а) несанкціонований доступ;
б) конфіденційність, обмеження, точність;
в) публічний розголос;
г) відсутність контролю.

47. Європейський регламент захисту даних називається:
а) GDPR;
б) SEPA;
в) GDPR (General Data Protection Regulation);
г) HIPAA.

48. Глобальні тенденції в HR-аналітиці включають:
а) відмову від цифрових технологій;
б) використання великих даних та AI;
в) зменшення ролі HR;
г) зростання паперової документації.

49. Українські тенденції HR-аналітики акцентують увагу на:
а) ігноруванні законів;
б) підвищенні компетенцій у цифровій сфері та дотриманні законодавства;
в) відсутності змін;
г) знижені кадрові вимоги.

50. Перевагою впровадження HR-аналітики є:
а) підвищення хаосу в управлінні;
б) покращення ефективності управління персоналом та адаптації до змін;
в) зниження прозорості;
г) відмова від стратегії.

СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНИХ ІНФОРМАЦІЙНИХ ДЖЕРЕЛ

Основні

1. Андрійчук М. С. HR-аналітика: інструменти та рішення для українського бізнесу. Київ : ДУБ, 2021. 211 с.
2. Білоус Н. І. Економетричний аналіз HR-процесів: теорія і практика. Тернопіль : ТНЕУ, 2024. 124 с.
3. Грідін О. В. Загальні тенденції та характерні аспекти digital-трансформації сфери HR-менеджменту. Східна Європа: економіка, бізнес та управління. 2023. № 3 (40). С. 10–18. https://doi.org/10.32782/easterneurope.40-2.
4. Грідін О. HR-аналітика як ключовий інструмент системи управління персоналом сучасної організації. Економіка та суспільство. 2024. (62). https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-29.
5. Гаврилюк О. Г., Кір'яненко Н. В., Андрусенко Т. С. HR-аналітика як сучасний підхід до прийняття кадрових рішень. Економіка і організація управління. 2020. № 1. С. 92–101.
6. Герус О. HR-метрики та HR-аналітика : курс. Prometheus, 2024.
7. Даниленко О. А. Використання HR-аналітики в діагностиці системи управління персоналом. Бізнес Інформ. 2021. № 7. С. 252–259. https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-7-252-259; https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2021-7_0-pages-252_259.pdf.
8. Дейв Міллнер, Н. Хан. HR-аналітика : практичний посібник з роботи з персоналом на основі великих даних / пер. з англ. Київ : Видавничий дім, 2021.
9. Іваськів Б. Б. HR-аналітика в системі управління організацією : монографія. Львів : Вид-во ЛНУ імені Івана Франка, 2023. 308 с.
10. Калиниченко О. Л., Луняченко О. В. HR-аналітика в державному управлінні : навч.-метод. посіб. Харків : Національний університет міського господарства ім. О. М. Бекетова, 2022. 88 с.
11. Костишина Т. А., Семикіна А. В., Костишина А. І. HR-аналітика як інструмент прогнозування розвитку особистісного потенціалу співробітників. Наукові праці Центральноукраїнського національного технічного університету. Економічні науки, 2025. Кропивницький : ЦНТУ, 2025.

12. Литвинюк О. М. HR-аналітика: сучасні підходи та практичні аспекти : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2022. 191 с.
13. Марущак А. Ю. Прогнозування у HR-аналітиці: базові моделі та тренди. Вісник ОНУ. Економічні науки. 2023. Т. 28, Вип. 1. С. 55–62.
14. Мельник Ю. М. HR-аналітика як ключовий інструмент системи управління персоналом підприємства. Економіка і суспільство. 2023. № 44. С. 562–568.
15. Носаль О. П'ятикрокова модель HR-аналітики. Економіка та суспільство. 2025. № 35. С. 227–231.
16. HR-аналітика у системі управління сучасним підприємством / Андрій Коцур, Віктор Островерхов, Світлана Прохоровська [та ін.]. Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України. 2021. Вип. 26. С. 93–103. https://dspace.wunu.edu.ua/handle/316497/48133.
17. Панченко І., Кривенко Н. Формування стратегії управління персоналом в умовах цифрової трансформації бізнесу. Економіка та суспільство. 2024. (69). https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-92.
18. Пітера О., Іщенко В. Управління мотивацією персоналу на основі аналітики : монографія. Житомир : ЖДТУ, 2023. 101 с.
19. Семикіна М. В., Костишина А. І., Семикіна А. В. Формування мотивованості персоналу в умовах інноваційних трансформацій праці, цифровізації економіки, викликів та загроз. Наукові праці Центральноукраїнського національного технічного університету. Економічні науки, 2024. Вип. 12 (45). Кропивницький : ЦНТУ, 2024. С. 7–19. DOI: https://doi.org/10.32515/2663-1636.2024.12(45).7-19.
20. Сіренко О. Інструменти HR-аналітики для підвищення залученості персоналу. Бізнес Інформ. 2022. №12. С. 59–66.
21. Челядінова Н. Г., Куделя В. І. HR-менеджмент і цифровізація у сучасній організації. Економіка та управління підприємствами. 2022. № 69. С. 125–129. https://doi.org/10.32782/infrastruct69-22.

Додаткові

22. Бей Г. В., Середа Г. В. Трансформація HR-технологій під впливом цифровізації бізнес-процесів. Економіка і організація управління. 2019. № 2 (34). С. 93–101. https://doi.org/10.31558/2307-2318.2019.2.10.
23. Блажієва В. В. Цифровізація HR-процесів: сучасний підхід до управління персоналом. Ефективна економіка. 2022. № 4. С. 156–161.

24. Грідін О. В. HR-менеджмент в сучасних організаціях: особливості та перспективи впровадження. Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка: Економічні науки. 2017. Вип. 185. С. 160–172. http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhdtusg_2017_185_22.
25. Гриневич Т. Л., Орлова О. І. Аналіз та візуалізація HR-даних : методичні вказівки. Дніпро : Університет митної справи та фінансів, 2024. 93 с.
26. Семикіна М., Нісфоян С., Запірченко Л., Семикіна А. Формування кадрового потенціалу в системі управління конкурентоспроможністю підприємства на етапі повоєнної розбудови економіки Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences, 2024. 330(3), 549-556. С. 549–556. https://heraldes.khmnu.edu.ua/index.php/heraldes/article/view/1616.
27. Семикіна М. В., Запірченко Л. Д., Семикіна А. В. Розвиток ринків праці України та ЄС: специфіка молодіжної зайнятості. Академічні візії. 2023. № 17(23). https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/398.
28. Bernard Marr. Data-Driven HR: How to Use Analytics and Metrics to Drive Performance. Kogan Page, 2018.
29. Bonilla-Chaves E. F., Palos-Sánchez P. R. Exploring the Evolution of Human Resource Analytics: A Bibliometric Study. Behavioral Sciences. 2023. Vol. 13(3): 244.
30. Cascio W. F., Boudreau J. W. Investing in People: Financial Impact of Human Resource Initiatives. 3rd ed. Boston : Pearson, 2022. 416 p.
31. Di Prima C. How HR analytics forecasts foster creativity. Technological Forecasting and Social Change. 2024. Vol. 198. 122952.
32. Edwards M. R., Edwards K. Predictive HR Analytics: Mastering the HR Metric. 2nd ed. London : Kogan Page, 2021. 352 p.
33. Fermin Diez, Mark Bussin, Venessa Lee. Fundamentals of HR Analytics: A Manual on Becoming HR Analytical. Emerald Publishing, 2019.
34. Hamza K. Human Resource Analytics: Challenges and Opportunities. African Scientific Journal. 2023. Vol. 20, Iss.1. P. 48–56.
35. HireQuotient. HR Analytics Books: The Checklist, 2023.
36. HR Analytics Course Syllabus. Scribd, 2025.
37. HR Analytics Notes. MRCET, 2025.
38. Littal S. People Analytics and HR-Tech Reading List. 2024.

39. Margherita A. Human resources analytics: A systematization of research topics and directions for future research. Human Resource Management Review. 2021. Vol. 31, Iss.2. 100795.
40. Mike West. People Analytics For Dummies. Wiley, 2019.
41. Nadeem Khan, Dave Millner. Introduction to People Analytics: A Practical Guide to Data-driven HR. Kogan Page, 2020.
42. Plum Insurance. Top 10 HR Analytics Books to read in 2024.
43. Semykina Maryna, Semykina Anna. Social innovations as a tool of influence on the quality of human capital. Science and Global Studies: Abstracts of scientific papers of VI International Scientific Conference (Prague, Czech Republic, February 28, 2021). Financial And Economic Scientific Union, 2021. P. 19–23. https://www.inter-nauka.com/uploads/public/16171733381534.pdf.
44. Sharma A. People Analytics: Theory, Tools and Techniques. Abingdon: Routledge, 2022. 264 p.
45. Shonna Waters, Johnson-Murray R., McFarlane L., Streets V. The Practical Guide to HR Analytics: Using Data to Inform, Transform, and Empower HR Decisions. Society for Human Resource Management, 2018.
46. S. A. Tessema. The Effect of Human Resource Analytics on Organizational Performance // MDPI. 2025. Vol. 13, Iss. 7. 3271.
47. Wang L. Determinants of effective HR analytics Implementation. Journal of Business Research. 2024. Vol. 157. 113295.

Навчальне видання

КОСТИШИНА Тетяна Адамівна
СЕМИКІНА Анна Валеріївна
КОСТИШИНА Анна Ігорівна

HR-АНАЛІТИКА ТА ПРОГНОЗУВАННЯ: конспект лекцій з практичними кейсами та дискусіями

НАВЧАЛЬНИЙ ПОСІБНИК

Комп'ютерне верстання *О. С. Корніліч*

Формат 60x84/16. Ум. друк. арк. 30,3.
Зам. № 428/2319.

Видавець і виготовлювач
Полтавський університет економіки і торгівлі
к. 48, вул. Івана Банка, 3, м. Полтава, 36003.
E-mail: pvv.puet@gmail.com.

Свідоцтво про внесення до Державного реєстру видавців, виготівників і розповсюджувачів видавничої продукції ДК № 8076 від 28.02.2024 р.