

Міністерство освіти і науки України
Інженерний навчально-науковий інститут ім. Ю.М. Потебні
Запорізького національного університету
Кафедра управління та адміністрування

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
*на здобуття ступеня вищої освіти «Бакалавр»
зі спеціальності 073 «Менеджмент»
за освітньо-професійною програмою «Промисловий менеджмент»*

НА ТЕМУ

**УДОСКОНАЛЕННЯ ІНСТРУМЕНТІВ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ
РЕСУРСАМИ В УМОВАХ КРИЗИ**
(повна назва теми випускної кваліфікаційної роботи)

Здобувач студент групи 6.0739 пм-з Стародубова Єлизавета
Олександрівна

(підпис) (шифр групи) (прізвище, ім'я, по батькові)

Науковий керівник д.ф.н., проф. Нікітенко
В.О.

(науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали) (підпис)

Результати захисту: _____
(оцінка за національною шкалою) (оцінка ECTS) (рейтинговий бал)

Голова ЕК к.е.н., доц. Крайнік О.М. _____
(науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали) (підпис)

Заступник Голови ЕК д.е.н., проф. Метеленко Н. Г. _____
(науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали) (підпис)

Член ЕК д.ф.н., проф. Воронкова В. Г. _____
(науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали) (підпис)

Член ЕК доктор наук з держ. управління, проф. Ажажа М.А. _____
(науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали) (підпис)

Член ЕК к.е.н., доц. Мороз О.С. _____
(науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали) (підпис)

Відповідальний секретер ЕК старший лаборант Ковальова М.В. _____
(прізвище та ініціали) (підпис)

Запоріжжя, 2024р.

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Інженерний навчально-науковий інститут ім.Ю.М.Потебні

Кафедра та управління та адміністрування

Рівень вищої освіти бакалавр

Спеціальність 073 Менеджмент

(код та назва)

Освітня програма Промисловий менеджмент

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри д.філос.н.,

проф.Воронкова В.Г.

« » 2024 року

З А В Д А Н Н Я

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ (ПРОЄКТ) СТУДЕНТУ

Стародубовій Єлизаветі Олександрівні

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи (проєкту): «Удосконалення інструментів управління людськими ресурсами в умовах кризи».

Керівник роботи Нікітенко В. О. д.ф.н., проф.

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом ЗНУ від « » 2024 року №

2. Строк подання студентом роботи 01 квітня 2024 р.

3. Вихідні дані до роботи: нормативно-правові документи, навчально-методичні посібники, монографії, періодичні видання, електронні ресурси, звіт з переддипломної практики.

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

розглянути теоретико-методологічні засади управління людськими ресурсами, цілі та основні завдання кадрової політики підприємства; визначити роль удосконалення управління людськими ресурсами, як основи побудови системи управління персоналом; роль кадрової політики в умовах кризи; дослідити зарубіжний досвід у підходах до управління персоналом; визначити основні напрямки удосконалення кадрової політики; обґрунтувати доцільність впровадження стратегії в системі управління персоналом; запропонувати основні стратегічні напрямки вдосконалення кадрової політики в системі управління персоналом.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)

Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Розділ 1	<u>Нікітенко В.О.</u> , д.ф.н., проф.		
Розділ 2	<u>Нікітенко В.О.</u> , д.ф.н., проф.		

Дата видачі завдання _____ 2023 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
	Трактування, цілі та основні завдання управління людськими ресурсами	01.09.2023	
	Управління людськими ресурсами як основа побудови системи управління персоналом	25.09.2023	
	Зарубіжний досвід в управлінні людськими ресурсами	01.11.2023	
	Основні напрямки удосконалення управління людськими ресурсами для забезпечення ефективного функціонування підприємства в умовах кризи та нестабільності	01.12.2023	
	Економічне обґрунтування від впровадження заходів удосконалення кадрової політики	01.01.2024	
	Запропонувати основні стратегічні напрямки вдосконалення удосконалення управління людськими ресурсами	01.02.2024	

Студент _____ Є.О.Стародубова _____
 (підпис) (ініціали та прізвище)

Керівник роботи (проекту) _____ В.О. Нікітенко _____
 (підпис) (ініціали та прізвище)

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер _____ О.М. Венгер _____
 (підпис) (ініціали та прізвище)

АНОТАЦІЯ

Стародубова Є.О., «Удосконалення інструментів управління людськими ресурсами в умовах кризи».

Кваліфікаційна випускна робота на здобуття ступеня вищої освіти бакалавра за спеціальністю 073 – Менеджмент, науковий керівник В.О. Нікітенко. Запорізька державний університет. Інженерний навчально-науковий інститут ім. Ю.М.Потебні, кафедра управління та адміністрування, 2024.

Виконано аналіз теоретико-методологічний засад удосконалення інструментів управління людськими ресурсами в умовах кризи та нестабільності.

Проаналізовано аналітико-дослідницькі виміри удосконалення інструментів управління людськими ресурсами в умовах кризи та нестабільності.

Визначено праксеологічні виміри удосконалення удосконалення інструментів управління людськими ресурсами в умовах кризи та нестабільності.

Ключові слова: СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА, ЕФЕКТИВНІСТЬ, НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА.

ABSTRACT

Starodubova E.O., "Improvement of human resources management tools in the crisis".

Qualifying final work for the bachelor's degree in speciality 073 - Management, supervisor V.O. Nikitenko. Zaporizhzhia State University. Engineering Educational and Research Institute named after Yuri Potebnya, Department of Management and Administration, 2024.

The article analyses the theoretical and methodological foundations for improving human resource management tools in times of crisis and instability.

The analytical and research dimensions of improving human resource management tools in times of crisis and instability are analysed.

The praxeological dimensions of the improvement of human resource management tools in the conditions of crisis and instability are determined.

Keywords: ENTERPRISE PERSONNEL MANAGEMENT SYSTEM, EFFICIENCY, DIRECTIONS OF IMPROVEMENT OF THE ENTERPRISE PERSONNEL POLICY.

Зміст

ВСТУП	8
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ РОЗРОБЛЕННЯ ІНСТРУМЕНТІВ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ В УМОВАХ КРИЗИ	15
1.1. Тракткування, цілі та основні завдання управління людськими ресурсами	Помилка! Закладку не визначено.
1.2. Кадрова політика, як основа побудови системи управління персоналом.....	322
Висновки до розділу 1	37
РОЗДІЛ 2. УДОСКОНАЛЕННЯ ІНСТРУМЕНТІВ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ В УМОВАХ КРИЗИ.....	338
2.1 Основні напрямки удосконалення управління людськими ресурсами для забезпечення ефективного функціонування підприємства в умовах кризи та нестабільності	38
2.2. Пропозиції щодо забезпечення ефективної реалізації інструментів удосконалення управління людськими ресурсами	Помилка! Закладку не визначено.
Висновки до розділу 2	Помилка! Закладку не визначено.
ВИСНОВКИ	55
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	57

ВСТУП

У сучасному світі кризові ситуації стають все частішими і непередбачуваними, що ставить нові виклики перед організаціями в усіх секторах економіки. Ефективне управління людськими ресурсами набуває особливого значення, адже саме від нього залежить здатність компанії швидко адаптуватися до змін і забезпечити стабільність своєї діяльності. Удосконалення інструментів управління людськими ресурсами в умовах кризи є важливою складовою стратегії виживання та розвитку будь-якої організації.

Криза, будь то економічна, соціальна чи природна, вимагає від компаній оперативного реагування на нові реалії та швидкої адаптації їхніх внутрішніх процесів. У таких умовах традиційні методи управління людськими ресурсами часто виявляються недостатньо ефективними, що підкреслює необхідність впровадження інноваційних підходів та технологій. Розробка і реалізація нових стратегій, які враховують специфіку кризових ситуацій, дозволяє не лише підтримувати продуктивність і мотивацію персоналу, але й забезпечувати злагодженість і безперервність бізнес-процесів.

Удосконалення інструментів управління людськими ресурсами в умовах кризи включає в себе цілий ряд заходів, серед яких:

- впровадження гнучких графіків роботи;
- розвиток дистанційного управління та віддалених робочих місць;
- підтримка психічного та фізичного здоров'я працівників;
- підвищення кваліфікації та перепідготовка персоналу;
- використання цифрових платформ для комунікації та співпраці.

В роботі ми розглянемо кращі практики, що вже довели свою ефективність, і спробуємо визначити ключові напрями для подальшого розвитку цієї важливої сфери управління.

Сьогодні українські підприємства опинилися в складних умовах нестабільного ринку, що змушує їх зосереджувати увагу не лише на основній діяльності, а й на розробці оптимальної стратегії управління людськими ресурсами, оскільки персонал є ключовим фактором успіху будь-якого підприємства.

Однією з найактуальніших проблем у сучасній економіці багатьох країн є питання управління персоналом. Співробітники є невід'ємною частиною будь-якої організації, адже кожна організація представляє собою взаємодію людей, об'єднаних спільними цілями.

Персонал підприємства включає штатний склад його працівників, а іноді і зовнішніх фахівців, залучених для виконання спеціалізованих завдань. Управління персоналом, як і управління організацією в цілому, є необхідним елементом цієї взаємодії. Для ефективного управління персоналом підприємству потрібна цілісна система управління людськими ресурсами, що дозволяє керувати співробітниками від моменту прийому на роботу до завершення кар'єри.

Управління людськими ресурсами – це генеральний напрям кадрової роботи, що охоплює сукупність принципів, методів, форм та організаційних механізмів, спрямованих на збереження, зміцнення та розвиток кадрового потенціалу. Воно створює кваліфікований і високопродуктивний згуртований колектив, здатний своєчасно реагувати на постійно змінювані умови ринку, враховуючи стратегію розвитку.

Метою управління людськими ресурсами є своєчасне формулювання цілей у відповідності зі стратегією розвитку організації, постановка завдань та проблем, а також пошук способів їх досягнення.

У сучасній економіці управління людськими ресурсами в українських компаніях має орієнтуватися на людські відносини, соціальну політику та цінності, охоплюючи нові сфери. Незважаючи на розробку нових напрямів управління людськими ресурсами, орієнтованих на соціальне управління, соціальна некомпетентність вітчизняних кадрів і керівників значно ускладнює

ці перетворення. Сьогодні від управління людськими ресурсами залежить життєздатність країни, її стабільність, стійкість та ефективність.

Серйозною проблемою управління людськими ресурсами в нашій країні є недостатня системність законодавчого регулювання та відсутність узгодженого правового поля для регулювання різних рівнів і видів діяльності.

Управління людськими ресурсами є невід'ємною частиною управлінської діяльності та виробничої політики організації. Воно представляє собою цілеспрямовану діяльність зі створення трудового колективу, який найкращим чином сприяє суміщенню цілей і пріоритетів підприємства та його працівників.

Окрім впровадження нових інструментів, також важливо звернути увагу на зміну управлінської культури та підходів до лідерства. Лідери повинні проявляти гнучкість, готовність до швидких рішень і вміння ефективно комунікувати зі своїми командами в умовах нестабільності. Це включає здатність до емпатії, підтримку працівників у складні моменти, а також сприяння розвитку колективної відповідальності та взаємодопомоги.

Одним із ключових аспектів удосконалення управління людськими ресурсами є розвиток навичок кризового менеджменту серед керівників різних рівнів. Це передбачає організацію спеціальних тренінгів і навчальних програм, які допомагають підвищити їхню готовність до дій у надзвичайних ситуаціях. Крім того, важливо забезпечити ефективну внутрішню комунікацію, щоб працівники були в курсі всіх важливих змін і могли швидко адаптуватися до нових умов.

Цифрові технології відіграють вирішальну роль у сучасному управлінні людськими ресурсами, особливо в умовах кризи. Використання сучасних HR-платформ та програмного забезпечення дозволяє автоматизувати багато рутинних процесів, що підвищує ефективність роботи HR-відділу і дає можливість зосередитися на стратегічних завданнях. Зокрема, такі платформи допомагають в управлінні талантом, оцінці продуктивності, управлінні

навчанням і розвитком, а також у проведенні аналітики та планування кадрових ресурсів.

Особливо актуальними в умовах кризи є питання забезпечення безперервності бізнесу та захисту даних. Організації повинні мати чіткі плани дій на випадок різних надзвичайних ситуацій, включаючи кібератаки, природні катастрофи чи економічні шоки. Для цього важливо впроваджувати сучасні засоби захисту інформації, розробляти резервні плани та забезпечувати постійний моніторинг критичних систем.

Також варто відзначити роль корпоративної культури у зміцненні стійкості компанії. Культура, орієнтована на підтримку інновацій, відкритість до змін і готовність до співпраці, сприяє більш ефективному подоланню кризових ситуацій. Це включає не лише формальні політики і процедури, але й створення сприятливого середовища для обміну ідеями, підтримку ініціатив і визнання досягнень працівників.

В заключній частині статті ми розглянемо конкретні кейси компаній, які успішно адаптували свої системи управління людськими ресурсами в умовах кризи, а також надамо практичні рекомендації щодо впровадження описаних інструментів у власних організаціях. Ці приклади допоможуть зрозуміти, які підходи є найбільш ефективними і як їх можна застосувати на практиці для підвищення стійкості та конкурентоспроможності компанії.

Індикатори кризових явищ, що стали, на жаль, типовими для багатьох підприємств, загальновідомі: спад виробництва, цінові та структурні диспропорції, випуск неконкурентоспроможної продукції, зниження продуктивності праці, масова збитковість та низька рентабельність, незадовільна структура балансу, дефіцит обігових коштів, неплатоспроможність, незбалансованість відтворювальних процесів, економічна і управлінська нестабільність, тощо.

Таким чином, розробка заходів удосконалення інструментів управління людськими ресурсами організації в умовах кризи та нестабільності є актуальним і першочерговим завданням для кожного підприємства [3].

Актуальність теми розробки заходів удосконалення інструментів управління людськими ресурсами в умовах кризи та нестабільності є на часі, адже кадри є рушійною силою розвитку будь якого підприємства, а отже, удосконалення кадрової політики призведе до покращення фінансових показників підприємства, що є найбільш актуальним в умовах кризи та нестабільності.

Сьогодні українські підприємства перебувають у непростих умовах мінливої ринкової ситуації, саме тому вони мають концентрувати свою увагу не тільки на своєму основному виді діяльності, але і на розробці оптимальної та правильної кадрової стратегії, оскільки персонал є ключовим чинником, що визначає успіх будь якого підприємства.

Інноваційний соціально-орієнтований тип розвитку економіки висуває більш жорсткі вимоги до основного компоненту ресурсного потенціалу – трудового, до рівня професійної компетентності кадрів і загалом до системи управління кадровою політикою. Гостра кадрова проблема сучасних організацій потребує принципово нових підходів до розв'язання проблем формування та ефективного використання кадрових ресурсів. Підвищення значення ролі кадрової політики в сучасних підприємствах зумовлено складністю функціонування в сформованій соціально-економічній ситуації. Ці фактори зумовили значимість комплексного аналізу аспектів формування, використання та розвитку кадрового потенціалу суб'єкта господарювання як особливо важливого напрямку вдосконалення його кадрової політики [19].

Розробка заходів удосконалення інструментів управління людськими ресурсами в умовах кризи та нестабільності є актуальним і першочерговим завданням для кожного підприємства.

Реалізуючи завдання інструментів управління людськими ресурсами підприємство досягає стратегічних цілей управління персоналом, орієнтованих на зближення інтересів працівника з інтересами організації у

досягненні високої продуктивності праці та підвищення ефективності виробництва.

Для цього будуть вирішуватися наступні завдання:

- Навести теоретико-методичні аспекти розроблення інструментів управління людськими ресурсами
- Навести трактування, цілі та основні завдання інструментів управління людськими ресурсами
- Навести характеристику кадрової політики, як основи побудови системи управління персоналом
- Навести характеристику ролі інструментів управління людськими ресурсами в умовах кризи
- Провести дослідження міжнародного досвіду з питання удосконалення інструментів управління людськими ресурсами
- Навести основні аспекти удосконалення інструментів управління людськими ресурсами
- Навести характеристику основних напрямків інструментів управління людськими ресурсами для забезпечення ефективного функціонування підприємства в умовах кризи та нестабільності.

У вітчизняній літературі до початку 90-х років ХХ століття практично не розглядалися питання інструментів управління людськими ресурсами в організаціях та проблеми формування та реалізації кадрової політики. В останні роки про необхідність зміни концепції кадрової політики та відносини до персоналу почали говорити багато вчених, серед яких: Є.А. Базаров, П.В. Журавльов, Г.Г. Зайцев, Л.В. Іванівська, В.Г. Мартинов, В.Г. Ігнатов, А.Я. Кібанов, Є.В. Маслов, Ю.Г. Одегов, В.В. Травін, Е.А. Уткін, С.В. Шекшня, Є.Г. Антосенко, П.Г. Бойдаченко, В.І. Герчіков, В.А. Дятлов, М.І. Магура та ін.

У своїх дослідженнях автори пропонують безліч різних трактувань кадрової політики. На сьогодні всі процедури роботи з кадрами в організаціях

активно розглядаються та розвиваються в рамках відносно нового для вітчизняної теорії та практики напряму — управління персоналом і кадрова політика.

Об'єктом дослідження є інструменти управління людськими ресурсами.

Предметом дослідження є розробка заходів удосконалення інструментів управління людськими ресурсами в умовах кризи та нестабільності.

Метою роботи є дослідження та розробка заходів удосконалення інструментів управління людськими ресурсами в умовах кризи та нестабільності.

Практична значимість роботи визначається її спрямованістю на підвищення ефективності діяльності організації шляхом вирішення проблем управління людськими ресурсами.

Інформаційна база: Теоретичною та практичною базою дослідження послужили праці вітчизняних та зарубіжних економістів, статті з періодичного друку, матеріали та внутрішня документація, інтернет.

Методи дослідження:

- Методи організації дослідження (порівняльний, лонгітюдний)
- Емпіричні методи (анкетування, тестування, спостереження, контент-аналіз)
- Методи обробки даних (якісний та кількісний аналіз із застосуванням математичної статистики)
- Метод інтерпретації результатів дослідження (структурний метод).

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ РОЗРОБЛЕННЯ ІНСТРУМЕНТІВ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ В УМОВАХ КРИЗИ

1.1. Трактування, цілі та основні завдання управління людськими ресурсами

Управління людськими ресурсами (УЛР) охоплює широкий спектр дій і підходів, спрямованих на ефективне використання потенціалу співробітників організації. Це включає планування, набір, відбір, навчання, розвиток, оцінку продуктивності, мотивацію та винагороди. Управління людськими ресурсами спрямоване на створення умов, які сприяють максимально ефективній роботі персоналу та досягненню стратегічних цілей організації.

Цілі управління людськими ресурсами включають залучення та утримання талановитих співробітників, забезпечення організації висококваліфікованими працівниками та створення умов для їхнього тривалого співробітництва. Розвиток персоналу полягає у підвищенні кваліфікації та професійних навичок працівників через навчання та розвиток. Підвищення продуктивності досягається через оптимізацію робочих процесів і стимулювання продуктивної діяльності співробітників. Забезпечення мотивації та задоволеності працівників передбачає розробку та впровадження ефективних систем мотивації, що сприяють підвищенню рівня задоволеності роботою. Формування корпоративної культури спрямоване на створення та підтримку корпоративної культури, яка сприяє досягненню стратегічних цілей організації. Також важливим є забезпечення відповідності законодавству, що означає дотримання трудового законодавства та регуляторних вимог у сфері управління персоналом[6].

Основні завдання управління людськими ресурсами включають аналіз потреб у персоналі, визначення кількісних і якісних потреб у кадрах для

досягнення стратегічних цілей організації. Планування кадрових ресурсів полягає у розробці планів з управління персоналом, що включають підбір, розстановку, навчання та розвиток працівників. Набір та відбір персоналу здійснюється через проведення заходів щодо залучення кандидатів і відбір найбільш підходящих кандидатів на вакантні посади. Навчання та розвиток включає організацію навчальних програм, тренінгів та інших заходів для підвищення кваліфікації працівників. Оцінка продуктивності передбачає впровадження систем оцінки ефективності працівників, регулярне проведення оцінювання та зворотного зв'язку. Мотивація та винагорода включає розробку та впровадження систем мотивації, що включають як матеріальні, так і нематеріальні стимули. Управління відносинами в колективі спрямоване на підтримку здорової робочої атмосфери, вирішення конфліктів, сприяння ефективній комунікації. Забезпечення здоров'я та безпеки передбачає впровадження заходів, що забезпечують безпечні та здорові умови праці для співробітників.

Зазначені елементи управління людськими ресурсами є ключовими для досягнення організаційних цілей та забезпечення стійкого розвитку компанії. Головною умовою ефективного функціонування підприємств у сучасних умовах господарювання є їх вміння своєчасно адаптуватися до динамічного ринкового середовища. Тому одним із першочергових завдань підприємства є формування та оцінювання його потенційних можливостей. Важливу роль в ефективному функціонуванні підприємства відіграє управління людськими ресурсами, яке впливає не лише на кінцеві показники господарської діяльності підприємства та досягнення ним конкурентних переваг, а й на можливість забезпечення сталого та конкурентоспроможного розвитку в довгостроковому періоді[16].

Основою будь-якої організації та її головним багатством є люди. Причому, людина є не тільки ключовим і найціннішим «ресурсом» організації, а й найкоштовнішим. Якість трудових ресурсів безпосередньо впливає на

конкурентні можливості підприємства та є однією з найважливіших сфер створення конкурентних переваг.

Управління людськими ресурсами визначає сукупність цілей та принципів, які спрямовують напрям і зміст роботи з персоналом. Через управління людськими ресурсами здійснюється реалізація цілей та завдань роботи з персоналом, тому його вважають ядром системи роботи з людськими ресурсами. Управління людськими ресурсами формується керівництвом організації та реалізується кадровою службою у виконанні її працівниками своїх функцій. Воно знаходить своє відображення у нормативних документах, таких як правила внутрішнього розпорядку та колективний договір.

Управління людськими ресурсами, сприяючи досягненню цілей організації, має вирішувати такі найважливіші завдання: ефективно використовувати майстерність та кваліфікаційний потенціал кожного працівника; забезпечувати організацію необхідними та зацікавленими працівниками; створювати в організації умови для найповнішого задоволення персоналу своєю роботою, в якій він може досягти максимального самовираження; стимулювати та підтримувати прагнення кожного працівника до збереження гідного морального клімату в колективі; підтримувати серед працівників прагнення досягнення загальної вигоди всього колективу та організації загалом[26].

Особлива увага в управлінні людськими ресурсами приділяється підготовці управлінських кадрів, що базується на поточному та довгостроковому плануванні – на так званих програмах управління кар'єрою керівників. Ці програми передбачають індивідуальне планування кар'єри кожного управлінського працівника з урахуванням потреб організації та якостей кандидата, використовуючи різноманітні стимули та гарантії з перспективою просування по службі.

Принципово важливим складником управління людськими ресурсами є скоординована система оплати праці та винагороди за її результати. Вирішення цієї складної проблеми вимагає вироблення надійної оціночної

системи, яка враховує професійні знання, стаж та досвід роботи, інтелектуальні та фізичні можливості, умови та якість праці, а також внесок працівника у кінцевий результат діяльності організації[36].

Управління людськими ресурсами підприємства визначає способи, напрями та зміст роботи з персоналом. Це базовий напрям у роботі з персоналом, у якому беруть участь як кадровики, так і керівники різних рівнів. Основні завдання управління людськими ресурсами включають своєчасне забезпечення підприємства персоналом відповідно до стратегії розвитку; створення умов реалізації передбачених трудовим законодавством прав та обов'язків громадян; раціональне використання персоналу; формування й підтримку ефективної роботи підприємства.

Основні напрями підвищення ефективності використання кадрового потенціалу підприємства включають формування та використання кадрового резерву; щорічний перегляд кадрової політики на підприємстві з метою адаптації її до нових умов діяльності підприємства; формування ефективної стратегії підвищення ефективності використання кадрового потенціалу; формування ефективної системи мотивації персоналу підприємства та прискорення темпів зростання продуктивності праці.

Отже, управління людськими ресурсами – це система теоретичних поглядів, вимог і принципів, які визначають основні напрями роботи з персоналом підприємства в сучасних умовах господарювання. Воно спрямоване на вирішення виробничих, соціальних і особистих проблем людей на різних рівнях відповідальності. Управління людськими ресурсами формується в поєднанні з іншими концепціями підприємства: виробничою, фінансовою, економічною та маркетинговою.

Механізмом реалізації управління людськими ресурсами є система планів, норм і нормативів, організаційних, адміністративних та соціальних заходів, спрямованих на вирішення кадрових проблем і задоволення потреб організації в персоналі.

Управління людськими ресурсами підприємства формується керівництвом, реалізується кадровою службою і контролюється менеджерами на місцях. Основними задачами управління людськими ресурсами підприємства є: контроль кадрів, включаючи набір, зайнятість і скорочення; планування штату за кількістю одиниць та професійним рівнем працівників; підтримка соціальних зв'язків та інформування, створення внутрішньої спільноти підприємства; стимулювання та мотивація персоналу[7].

Як і будь-яка політика, управління людськими ресурсами потребує побудови стратегії. Мета управління людськими ресурсами – формування оптимального балансу оновлення та збереження кадрів з урахуванням потреб організації, стану ринку праці та відповідності законодавчим вимогам. Ключовою метою управління людськими ресурсами організації є формування колективу, який ефективно працює на благо всього підприємства і де комфортно кожному окремому працівникові.

Для досягнення цієї мети потрібно одночасно рухатися за двома напрямками: підбирати, навчати та розподіляти людей так, щоб вони приносили максимальну економічну користь, і розвивати кожного працівника так, щоб він реалізувався якнайкраще і був мотивований як морально, так і матеріально. Тобто, в основі управління людськими ресурсами організації лежить поєднання особистісних інтересів працівників із колективними цілями організації.

Цілі управління людськими ресурсами поділяються на дві категорії: економічні, спрямовані на підвищення прибутків підприємства, та соціальні, необхідні для формування командного духу та підвищення мотивації працівників.

При формуванні управління людськими ресурсами необхідно забезпечувати узгодження таких аспектів: формування загальних принципів, пріоритетів та цілей; планування потреб у кадрах, створення штату та резерву; інформування заінтересованих сторін про кадрову політику; стимулювання

персоналу; навчання, включаючи підвищення кваліфікації та професійну перепідготовку; аналіз кадрової політики.

Формуючи управління людськими ресурсами, необхідно обов'язково враховувати комплекс зовнішніх та внутрішніх факторів. Зовнішні фактори включають ринок праці, загальноекономічний стан у країні, законодавче регулювання та сучасні технології. Внутрішні фактори включають стилі управління та керівництва, мету організації та її кадровий потенціал.

Можна сказати, що чинники, які визначають управління людськими ресурсами підприємства, є досить різноманітними. Сучасна концепція управління людськими ресурсами підприємства базується на чіткій системі принципів, які визначають обґрунтованість, доцільність і соціальну відповідальність. Управління людськими ресурсами передбачає спрямованість на певні ринки праці, за рахунок яких реалізуються її завдання. Тому під час розроблення заходів керівництву підприємства необхідно чітко усвідомлювати джерела залучення персоналу[19].

Залежно від джерел залучення персоналу та підходів керівництва до вирішення питань управління людськими ресурсами, чинники впливу на ці процеси можуть змінювати свій ступінь впливу на їх формування.

При орієнтації на зовнішні джерела залучення персоналу під час формування політики управління людськими ресурсами та розроблення заходів з її ефективною реалізацією на сучасному етапі розвитку національної економіки особливого значення набуває активізація процесів трудової міграції. Для залучення висококваліфікованих фахівців сучасним підприємствам України все частіше доводиться конкурувати із закордонними підприємствами, які пропонують більш привабливі умови.

При орієнтації на внутрішні джерела залучення персоналу керівництву підприємства під час реалізації політики управління людськими ресурсами необхідно враховувати посилення конкуренції на ринках праці. Конкуренція на ринку праці проявляється насамперед через посилення змагальності між роботодавцями за найм працівників високого рівня кваліфікації. При цьому у

разі виникнення або зникнення надлишку попиту на робочу силу над її пропозицією рівень конкуренції між роботодавцями значно посилюється. Конкурентні позиції роботодавців на ринку праці визначаються рівнем умов найму та оплати праці, що пропонуються найманим працівникам. Цінова конкуренція проявляється насамперед через намагання роботодавців мінімізувати витрати на робочу силу.

Важливим питанням є утримання висококваліфікованих працівників, що передбачає створення привабливих умов праці та розвитку кадрового потенціалу кожного працівника.

Утримання висококваліфікованих працівників вимагає всебічного підходу, що охоплює як матеріальні, так і нематеріальні аспекти. Необхідно забезпечити конкурентоспроможну заробітну плату та систему бонусів, яка винагороджує досягнення і стимулює подальшу продуктивну діяльність. Важливим елементом є також створення комфортного та безпечного робочого середовища, яке сприятиме ефективній роботі і мінімізуватиме стрес.

Розвиток кадрового потенціалу передбачає регулярне навчання та підвищення кваліфікації працівників. Організація може пропонувати різноманітні курси, тренінги та семінари, які дозволяють співробітникам покращувати свої професійні навички та знання. Кар'єрне зростання і можливість просування по службі є додатковими чинниками, що мотивують працівників залишатися в організації. Планування кар'єри, індивідуальні програми розвитку та наставництво можуть допомогти працівникам бачити перспективи свого розвитку в межах компанії.

Соціальні фактори також відіграють важливу роль. Забезпечення балансу між роботою і особистим життям, підтримка здоров'я і добробуту працівників через різноманітні соціальні програми, страхування та інші пільги підвищують задоволеність працівників і їхню лояльність до організації.

1.2. Кадрова політика, як основа побудови системи управління персоналом

Система управління персоналом у широкому розумінні є комплексом заходів і методів, які керівництво використовує для вирішення кадрових питань, таких як найм, переміщення, навчання та звільнення співробітників, а також для підвищення ефективності кадрів через мотивацію та заохочення. Ця система є однією з ключових у бізнес-процесах будь-якого підприємства, невід'ємною частиною ефективного менеджменту, що суттєво впливає на результати всієї компанії.

Стратегія управління бізнесом визначає систему управління людським капіталом. Філософія управління людськими ресурсами формує основний напрямок кадрової політики компанії, який зазвичай відображається у політиках та процедурах управління персоналом. Кадрова політика та процедури представляють цілісну кадрову стратегію, що визначає напрями роботи з персоналом в організації. Ці напрями повинні бути тісно пов'язані із загальною стратегією розвитку організації.

Зміст кадрової політики підприємства не повинен обмежуватися лише положеннями про прийом, звільнення та соціальні умови, але також включати підготовку, розвиток та внутрішній рух персоналу з урахуванням інтересів як підприємства, так і його працівників. Добре розроблена кадрова політика сприяє створенню кадрової стабільності, підвищенню престижу підприємства та формуванню відповідальної, згуртованої та професійної робочої сили.

Система управління персоналом охоплює весь комплекс методів і технологій роботи з кадрами, регламентуючи діяльність співробітників. Цілі та функції цієї системи можуть змінюватися в залежності від сфери діяльності. Сучасна теорія менеджменту не пропонує універсальної моделі управління кадрами, яку можна було б без адаптації застосувати для будь-якої компанії чи організації. При побудові системи управління персоналом менеджмент

компанії повинен враховувати специфіку діяльності, розміри компанії, стиль менеджменту, цінності фірми та стратегію розвитку організації[34].

Чітко визначених видів кадрової політики не існує, адже кожен роботодавець будує роботу з персоналом, спираючись на потреби компанії, свій досвід та багато інших факторів. Проте за методом реалізації можна виділити наступні види кадрової політики:

1. Пасивна кадрова політика. Це, по суті, делікатна назва відсутності будь-якої ефективної кадрової політики. У цьому випадку немає системного підходу, прогнозування та контролю роботи з персоналом. Управління здійснюється за принципом «по вертикалі», де відповідальність передається від начальників до підлеглих. Додаткових витрат і ресурсів для розвитку штату не потрібно. Така кадрова політика є доречною на підприємствах, що надають послуги із застосуванням недорогої робочої сили, наприклад, прибирання територій або збирання врожаю.

2. Реактивна кадрова політика. Цей підхід обирають керівники, які розуміють важливість роботи з кадрами, але не готові вкладати в неї багато часу та ресурсів. Управління персоналом відбувається за принципом реакції на події: виникла ситуація, що потребує втручання — виробляється рішення. Прогнозування та аналізу немає. Такий підхід виправданий на малих підприємствах із невеликим штатом.

3. Превентивна кадрова політика. У цій політиці до інструментів додається прогнозування, на основі якого будується система управління персоналом. Перевага підходу в тому, що при правильній реалізації він забезпечує компанії хорошу стабільність. Однак якщо прогноз виявиться помилковим, політика не дасть бажаного результату. Цей варіант підходить для організацій, де висока ймовірність позаштатних ситуацій і прогнозування є утрудненим.

4. Активна кадрова політика. Це вибір керівників, які максимально зацікавлені в ефективному управлінні кадрами. Враховуються всі аспекти роботи з персоналом, включаючи підбір, прогнозування та реагування на

типові та нетипові ситуації. Розробка такої політики потребує системного підходу та значних витрат на дослідження, реалізацію та аналіз. В рамках активної кадрової політики можна виділити два підходи:

- **Раціональна кадрова політика.** Керівництво чітко усвідомлює можливі наслідки своїх рішень. Основний акцент робиться на прогнозуванні та контролі. Цей підхід добре працює на підприємствах із чіткою структурою та суворим регламентом діяльності, але менш ефективний у компаніях із гнучкою внутрішньою організацією.

- **Авантюристична кадрова політика.** Керівництво повністю зацікавлене у розробці та реалізації кадрової політики, але спирається більше на гнучке реагування, ніж на прогнозування. Така політика менш передбачувана та складніша у реалізації, але може давати відмінні результати за умови високого професіоналізму менеджерів вищої ланки.

Управління персоналом не має універсального методу розробки кадрової політики, оскільки кожен керівник вибирає оптимальну стратегію, враховуючи цілі компанії та особливості ринку праці. Кадрова політика формується керівництвом та реалізується кадровою службою через кілька кроків:

1. **Нормування:** На цьому етапі відбувається узгодження принципів та цілей роботи з персоналом з корпоративними цілями та стратегією розвитку організації. Проводиться аналіз корпоративної культури та стратегії організації.

2. **Програмування:** На цьому етапі розробляються програми та шляхи досягнення цілей кадрової роботи з урахуванням поточних умов та можливих змін ситуації. Будується система процедур та заходів для досягнення цілей кадрової політики.

3. **Моніторинг персоналу:** На цьому етапі розробляються процедури діагностики та прогнозування кадрової ситуації. Виділяються індикатори кадрового потенціалу та розробляється програма постійної діагностики.

4. Розробка базових принципів: На цьому етапі формулюються основні принципи кадрової політики в рамках обраного типу. Враховуються аспекти, такі як відбір, навчання, мотивація та розвиток персоналу.

5. Визначення інструментів реалізації та оцінка бюджету: На цьому етапі обираються конкретні інструменти та методи реалізації кадрової політики. Також проводиться оцінка витрат та виділення бюджету для реалізації цих інструментів.

6. Затвердження та впровадження: Розроблена кадрова політика підлягає затвердженню вищим керівництвом компанії та відображенню її принципів у локальних нормативних актах. Після затвердження вона впроваджується у робочі процеси.

7. Оцінка результатів та аналіз: Після впровадження проводиться оцінка результатів кадрової політики та аналіз її ефективності. Якщо результати не задовольняють, вносяться зміни та коригування для подальшого вдосконалення. Ці кроки дозволяють побудувати ефективну кадрову політику, яка відповідає потребам компанії та сприяє досягненню її стратегічних цілей[36].

Основними елементами кадрової політики є:

- Політика зайнятості. Її завдання полягає у залученні кваліфікованих кадрів та створенні для них необхідних умов праці, які дозволять підвищити ефективність роботи
- Політика навчання. Вона полягає у освіті баз навчання персоналу, щоб підвищувати їхню кваліфікацію та розвивати кадровий потенціал
- Оплата праці. Цей елемент кадрової політики передбачає надання гідної заробітної плати. Причому потрібно прагнути більшого її розміру, ніж на підприємствах-конкурентах, відповідно до здібностей працівників
- Добробут. Працівники повинні мати низку соціальних можливостей, що дозволяють їм не замислюватись про роботу в іншій, конкуруючій організації

- Політика у трудових відносинах. Мета даного елемента кадрової політики в усуненні будь-яких перешкод та дискримінації з метою запобігання розбіжностям та конфліктам, що виникають серед працівників.[50]

Взагалі, слід сказати, що робота з персоналом в організації не повинна починатися з вакансії та закінчуватися прийомом на роботу. Процес роботи з персоналом має здійснюватися шляхом узгодження таких аспектів кадрової політики:

- 1) розробки загальних принципів кадрової політики, визначення пріоритетних цілей

- 2) організаційно-штатна політика - планування потреби у кадрах, формування структури та штату, призначення, створення резерву, переміщення

- 3) інформаційна політика – створення системи руху кадрової інформації

- 4) фінансова політика - формування та розподіл коштів, забезпечення ефективної системи стимулювання праці

- 5) політика розвитку персоналу - розробка та виконання програми розвитку кар'єри, профорієнтування та адаптація персоналу, планування професійної підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації

- 6) оцінка результатів діяльності кадрів - аналіз відповідальності кадрової політики та стратегії організації, виявлення проблем у кадровій роботі, оцінка роботи персоналу.

1.3 Роль управління людськими ресурсами в умовах кризи

Умови кризи накладають особливі вимоги на управління людськими ресурсами, виграшна стратегія в цей період може стати ключем до виживання і подальшого успіху компанії. Ось деякі ролі, які управління людськими ресурсами відіграє в умовах кризи:

1. Адаптація стратегій найму та збереження персоналу: У кризових умовах може виникнути необхідність зменшити штат або змінити стратегію найму. Також важливо зберігати ключові кадри та здійснювати заходи для підтримки морального стану персоналу.

2. Комунікація та збереження довіри: Ефективна комунікація з персоналом є критичною в умовах кризи. Працівники потребують відкритості, впевненості та довіри в керівництво, щоб відчувати себе підтриманими та направленими в правильному напрямку.

3. Управління змінами: У кризових ситуаціях може знадобитися швидка адаптація до нових умов. Управління людськими ресурсами має забезпечити ефективну реакцію на зміни, організуючи навчання, підтримку та мотивацію працівників.

4. Стимулювання інноваційності та творчості: Кризові умови можуть вимагати від компанії нових підходів та інноваційних рішень для виживання. Управління людськими ресурсами повинне стимулювати ініціативу та творчість серед працівників.

5. Розвиток лідерів: У кризових періодах лідерські якості стають особливо важливими. Управління людськими ресурсами має забезпечити розвиток лідерів на всіх рівнях організації, щоб керівники могли ефективно керувати своїми командами в умовах нестабільності.

Узгоджена робота управління людськими ресурсами із загальним стратегічним керівництвом може допомогти компанії впоратися з кризою та вийти з неї сильнішою.

Згадаємо, що слово "криза" походить від грецького слова «crisis», яке означає "вирок, рішення по якому - або питанню або в сумнівній ситуації".

Сучасне значення слова знаходить більш часте застосування в медицині і означає вирішальну фазу розвитку хвороби, переломний пункт, поворотну точку до кращого або гіршого [1]. Криза - це явище неминуче навіть при стабільному розвитку суспільства, організації і особистостей.

Застосовно до бізнесу криза - це період нестабільності, ситуація, коли насуваються серйозні зміни. При цьому результат змін може бути як надто несприятливий, так і позитивний. Але однозначно, що будь-яка криза являє собою загрозу виживанню підприємства.

У разі неспроможності підприємства і переживання ним кризи звичайно основна увага приділяється фінансовим і правовим механізмам, що використовуються в рамках антикризового управління.

Відносно персоналу, як правило, проводиться єдиний захід - скорочення штату з метою зменшення витрат на персонал. Однак всі визнають цінність і важливість власне людського ресурсу і значущість його внеску в успіх діяльності організації [27].

З іншого боку, практика показує, що часто, коли організація знаходиться у важких умовах фінансової нестабільності, питання управління персоналом в системі пріоритетів вибору діючих антикризових механізмів йдуть на останні місця. Особливо страждають питання контролю за системою управління персоналом.

Ефективна кадрова політика підприємства сприяє збереженню кваліфікованих кадрів, утриманню на виробництві досвідчених фахівців, на навчання яких часто витрачені істотні кошти. Одним з найважливіших напрямів кадрової політики є розробка кадрової стратегії підприємства, що здатна своєчасно виявляти проблеми в управлінні персоналом та знаходити шляхи вирішення таких проблем. Кадрова політика розробляється відповідно до стратегії розвитку підприємства з урахуванням внутрішніх можливостей, що склалися традицій, корпоративної етики, і навіть з урахуванням екологічних аспектів та охорони довкілля.

Оскільки кадровий склад є найважливішим фактором виробництва, продуктивною силою суспільства, кадрова політика є найважливішим напрямком у діяльності підприємства, від якого багато в чому залежить ефективність його функціонування [5].

У сучасних умовах господарювання основний вектор кадрової політики має бути спрямований на пріоритетний розвиток соціальних аспектів, оскільки кінцевою метою реалізації підприємством стратегії є баланс між економічним зростанням самого підприємства та благополуччям кожного працівника. Розвиток кадрового потенціалу підприємства великою мірою залежить від вибору кадрової політики, у якому враховуються різні фактори:

- Стратегія розвитку організації, що визначає основні вимоги виробництва
- Рівень фінансових ресурсів підприємства, що визначає допустиму величину витрат на управління персоналом, особливо у питаннях матеріальної стимуляції працівників
- Кількісні та якісні характеристики наявного кадрового потенціалу, їх динаміка в перспективі
- Ситуація на ринку праці, рівень конкуренції
- Вимоги трудового законодавства, сформовані традиції у роботі із соціально незахищеними верствами населення та ін.

Незважаючи на значну кількість показників, що характеризують роботу з персоналом, кадрова політика має звертати увагу на рівень стабільності основного кадрового потенціалу, співвідношення витрат на персонал до прибутку організації та інші показники [29].

Ефективність управління персоналом, найповніша реалізація поставлених цілей багато в чому залежать від використання в кадровій політиці сучасних методологій роботи з людьми, повномасштабного аналізу структури персоналу, оцінки ефективності використання робочого часу, а

також, прогнозування можливих сценаріїв розвитку підприємства та показників зайнятості.

Зміни в управлінні людськими ресурсами вимагають сучасного підходу, який враховує потреби підприємства та відповідає викликам сучасного бізнесу. Ефективна кадрова політика стає гарантією успішної роботи з персоналом, тому важливо розробляти і реалізовувати її з сучасних позицій управління персоналом.

Один із ключових аспектів цього підходу - це формування "дерева цілей", яке забезпечує узгодженість між цілями працівників та адміністрації, а також визначення ролі управління персоналом у досягненні стратегічних цілей організації.

Організаційно-штатна політика, яка включає планування кадрових потреб, формування структури та штату персоналу, має особливе значення. Розробка цих аспектів допомагає ефективно вирішувати питання з підбору, адаптації та розвитку персоналу.

Повноцінний розвиток кадрового потенціалу стає можливим завдяки сучасним інформаційним технологіям, що полегшують створення системи руху кадрової інформації. Використання розвиненої інформаційної бази дозволяє ефективно відстежувати всі аспекти роботи з персоналом, від вакансій до соціальних програм[40].

Кадрова політика повинна гармонізуватися з фінансовою політикою підприємства, особливо у плануванні розподілу коштів та створенні системи мотивації працівників. Ефективність такої системи полягає в комбінації різних видів мотивації, але за конкретні досягнення.

У сучасних умовах, особливо під час кризи, кадрова політика набуває великого значення, але часто розробляється недостатньо комплексно. Важливо розглядати кадрову політику як складну систему, що включає в себе різні аспекти, такі як кадрове адміністрування, підбір персоналу, мотивація та розвиток працівників.

Узгоджений підхід до розвитку кадрової політики відповідно до стратегії підприємства, гнучкість та динамічність, економічна доцільність, а також врахування індивідуальних потреб працівників є основними аспектами успішної реалізації цієї політики.

Такий підхід включає також розвиток корпоративної культури, яка відображає цінності та принципи підприємства і сприяє формуванню сприятливого робочого середовища[14].

У сучасних умовах кризи, кадрова політика стає ключовим інструментом для забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Важливо звернути увагу на такі аспекти, як:

1. Розробка стратегічних напрямків кадрової політики: Успішна кадрова політика повинна враховувати стратегічні цілі підприємства та встановлювати механізми для досягнення цих цілей через оптимальне управління персоналом.

2. Гнучкість та адаптивність: Кадрова політика повинна бути гнучкою, щоб швидко реагувати на зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі підприємства, зокрема на економічні труднощі чи кризові ситуації.

3. Ефективне управління ресурсами: Кадрова політика повинна забезпечувати оптимальне використання кадрових ресурсів, включаючи планування індивідуального розвитку працівників та їхню мотивацію до досягнення стратегічних цілей.

4. Підтримка корпоративної культури: Кадрова політика повинна сприяти формуванню та підтримці корпоративної культури, яка підтримує цінності та цілі підприємства та створює сприятливу атмосферу для працівників.

5. Постійне вдосконалення: Кадрова політика повинна бути постійно вдосконалюваною на основі аналізу результатів та відгуків працівників, щоб забезпечити її ефективність та відповідність стратегічним цілям підприємства.

1.4. Міжнародний досвід управління людськими ресурсами

Міжнародний досвід управління людськими ресурсами може бути дуже різноманітним в залежності від культурних, економічних, технологічних та інших чинників. Однак, існують деякі загальні тенденції та підходи, які можуть бути застосовані в більшості міжнародних компаній:

1. Глобальний підхід до управління: Міжнародні компанії зазвичай стикаються з багатьма культурними, географічними та мовними різницями серед свого персоналу. Тому ефективне управління людськими ресурсами вимагає глобального підходу, який враховує ці різноманітності та сприяє створенню єдиної корпоративної культури[54].

2. Міжнародний підбір та рекрутинг: Міжнародні компанії зазвичай мають представництва в різних країнах, тому їм потрібно залучати та утримувати талановитих працівників з різних культур та фахових напрямків. Це може включати глобальні програми рекрутингу, міжнародні стажування та обміни кадрами.

3. Мультикультурний менеджмент: Управління міжнародними командами вимагає розуміння та поваги до різних культурних особливостей. Менеджерам потрібно бути гнучкими та вміти адаптуватися до різних стилів роботи та комунікації.

4. Глобальна система навчання та розвитку: Міжнародні компанії часто інвестують у програми навчання та розвитку для свого персоналу, які охоплюють різні аспекти бізнесу, включаючи міжкультурні навички, мови та технічні навички.

5. Управління багатокультурними конфліктами: У міжнародних команд можуть виникати конфлікти через різницю у культурних цінностях та очікуваннях. Ефективне управління конфліктами вимагає відкритої комунікації, толерантності та здатності до пошуку компромісів.

6. Соціальна відповідальність та розносторонність: Міжнародні компанії також зазвичай звертають увагу на соціальну відповідальність та

розносторонність у своїй кадровій політиці. Це може включати ініціативи з рівності та інклюзії, розвитку спільнот та захисту навколишнього середовища. У практиці управління персоналом та кадрової політики в останні роки чітко простежується переплетення різних його моделей: американської, японської та західноєвропейської. У цьому проявляється процес інтернаціоналізації сучасного менеджменту. Важливим етапом цього процесу стали асиміляція ідей системного підходу, розробка різних моделей організації, як системи - не тільки функціонуючої, а й такої, що розвивається, на основі яких формується новий підхід у кадровому менеджменті - управлінні людськими ресурсами.

У сучасній теорії та практиці управління персоналом на фірмах індустріально розвинених країн домінують два діаметрально протилежні підходи - американський та японський.

Американський підхід до управління людськими ресурсами визначається деякими особливостями, які відображають специфіку американської корпоративної культури та бізнес-середовища. Ось деякі з них:

1. Персонал як ключовий ресурс: У американських компаніях персонал розглядається як головний актив, спрямований на підвищення ефективності та конкурентоспроможності. З цієї причини значна увага приділяється розробці та збереженню талановитих працівників.

2. Автономія працівників: Управління зазвичай сприймається як децентралізованим процесом, де працівники мають певну ступінь автономії та відповідальності за свою роботу.

3. Критерії підбору та відбору: При відборі кандидатів на роботу враховуються такі критерії, як освіта, практичний досвід, психологічна сумісність та здатність до співпраці у колективі.

4. Спеціалізація: Американські компанії часто орієнтовані на вузьку спеціалізацію менеджерів, інженерів та дослідників, що сприяє високій експертизі та інноваціям у певних галузях.

5. Індивідуалізм та результати: Американські менеджери часто керуються індивідуальними цінностями та орієнтуються на досягнення конкретних результатів. Управлінські рішення приймаються індивідуально, а працівники відповідають за власні досягнення.

6. Відкрита політика "вхід-вихід": У бізнес-середовищі індустріальних країн, таких як США, Канада, дотримуються відкритої політики "вхід-вихід", що дозволяє простіше звільняти або переміщати працівників, якщо це необхідно для фірми.

Ці особливості визначають підходи до управління людськими ресурсами в американських компаніях та впливають на їхню культуру, стратегії та результативність.

Японська модель управління людськими ресурсами відрізняється від американської своїми унікальними особливостями та принципами:

1. Довгострокова перспектива: Японські компанії орієнтовані на довгострокову співпрацю зі своїми працівниками. Це означає, що вони сподіваються, що працівники будуть працювати на одному підприємстві протягом багатьох років.

2. Увага до освіти та особистого потенціалу: У японській моделі враховується якість освіти та потенціал кожного працівника, а також його можливість для саморозвитку.

3. Комплексна оплата праці: Оплата праці визначається комплексно, з урахуванням різних факторів, таких як вік, стаж роботи, освіта та здібності.

4. Участь у профспілках: Профспілки у Японії зазвичай створюються в межах самої організації, а не на галузевому рівні. Це сприяє збереженню внутрішнього спокою та гармонії в колективі.

5. Переплетення інтересів: Японські компанії ставлять перед собою завдання забезпечити взаємну вигоду та співпрацю між працівниками та фірмою.

б. Колективна відповідальність: У японській моделі передбачається, що вирішення питань та прийняття рішень відбувається колективно, з врахуванням інтересів всього колективу, а не індивідуально.

Порівняно з американською моделлю, японська модель передбачає більшу увагу до колективної відповідальності, довгострокової перспективи та розвитку працівників. Кожна з цих моделей має свої переваги та недоліки, тому у світовій практиці нерідко використовується змішана система управління людськими ресурсами, яка поєднує елементи обох підходів. Інша особливість у тому, що зарубіжні філії американських корпорацій вільніше використовують капітал, технологію, управлінський досвід материнської компанії[13].

Японські компанії, як правило, більш централізовані, ніж американські та західноєвропейські. Однак у рамках високої централізації широко поширені принципи узгодження, координації дій, вироблення та прийняття рішень після їх ретельного попереднього обговорення та схвалення виконавською ланкою.

Вважається, що японський стиль управління, заснований на прийнятті групових рішень, є більш ефективним, оскільки передбачає:

- Участь середньої ланки управління у виробленні рішень шляхом погодження та обговорення проектів рішень не лише з керівниками, а й з персоналом відповідних підрозділів
- Дотримання принципу однотайності у прийнятті рішень
- Використання специфічної системи управління персоналом, що передбачає в основному довічний наймання працівників, просування по службі та підвищення заробітної плати за вислугу років, соціальне забезпечення за старістю та хворобою
- Постійне вдосконалення мистецтва управління, зокрема - управління персоналом.

У Японії існує своя специфіка в управлінні персоналом, яка ґрунтується на таких особливостях:

- Довічний оренду працівників або оренду на тривалий термін
- Підвищення заробітної плати із вислугою років
- Участь працівників у профспілках, що створюються у рамках фірми (а не галузі, як у США).

Гарантована зайнятість забезпечується у Японії певною мірою системою довічного найму, яка поширюється на працівників до досягнення ними 55-60 років. Ця система охоплює приблизно 25-30% японських робітників, зайнятих у великих фірмах. Однак у разі різкого погіршення фінансового стану японські фірми однаково проводять звільнення. Тим не менш, вважається, що гарантована зайнятість, що надається японськими фірмами своїм працівникам, лежить в основі тих успіхів, яких не вдалося досягти в галузі підвищення рівня продуктивності праці та якості продукції, у забезпеченні лояльності працівників до своєї фірми[33].

Друга риса японського стилю – наполегливе прагнення до того, щоб працівники фірми вдосконалювали свою професійну майстерність.

На першому місці в японській фірмі стоїть якість виконуваних функцій, а не короткочасний прибуток. Головна людина – споживач, тобто завжди потрібно стояти на точці зору кінцевого користувача. Найперше в роботі - поважати своїх співробітників і давати їм можливість мати власну думку, уникаючи будь-якого можливого приниження. І ще. Функціональне управління має будуватися на беззаперечному підпорядкуванні молодшого старшому, викликаючи одночасно відчуття необхідності контролю та самоконтролю.[59]

Висновки до розділу 1

У розділі 1 було розглянуто теоретико-методологічні засади та інструменти управління людськими ресурсами, роль управління персоналом у період кризи та зарубіжний досвід у цій сфері.

Перше, розділ відобразив ключові аспекти управління людськими ресурсами, які базуються на сучасних теоріях та методологіях. Від визначення корпоративних цілей до побудови системи стимулювання працівників, кожен етап кадрової політики виявився важливим у процесі формування ефективного управління персоналом.

Друге, аналізувалася роль управління людськими ресурсами в період кризи. Виявлено, що в умовах економічних труднощів кадрова політика набуває особливого значення, ставлячи перед собою завдання забезпечення стабільності та ефективності персоналу. Гнучкість та пристосування кадрової політики до змін у внутрішній та зовнішній середовищі підприємства стають ключовими факторами успіху.

Третє, розділ висвітлив зарубіжний досвід управління людськими ресурсами. Порівняльний аналіз американського та японського підходів виявив суттєві відмінності у методах підбору персоналу, системах стимулювання та організації роботи колективу. Такий аналіз сприяє збагаченню кадрової практики за рахунок запозичення найефективніших елементів з різних культур та традицій.

У цілому, розділ 1 дозволив отримати уявлення про теоретико-методологічні засади управління персоналом, роль управління ресурсами людей у кризових ситуаціях та відповідність зарубіжного досвіду управлінським практикам. Ця інформація є важливою для розробки та вдосконалення кадрової політики в сучасних умовах.

РОЗДІЛ 2. УДОСКОНАЛЕННЯ ІНСТРУМЕНТІВ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ В УМОВАХ КРИЗИ

2. 1 Основні напрямки удосконалення управління людськими ресурсами для забезпечення ефективного функціонування підприємства в умовах кризи та нестабільності

Умови кризи та нестабільності ставлять перед підприємствами складні завдання в управлінні людськими ресурсами. Для забезпечення ефективного функціонування в таких умовах потрібно активно впроваджувати стратегії та практики, спрямовані на оптимізацію роботи персоналу та збереження стабільності підприємства. Ось деякі основні напрямки удосконалення управління людськими ресурсами в умовах кризи та нестабільності:

1. Гнучкість та адаптивність: Підприємства повинні бути готові швидко реагувати на зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі, включаючи зміни в ринкових умовах, технологічні інновації та законодавство. Гнучкість управління ресурсами людей дозволяє швидко перепрофілювати персонал та вирішувати нагальні завдання.

2. Розвиток навичок та перепідготовка персоналу: В умовах швидкої зміни технологій та вимог ринку, постійне навчання та розвиток персоналу стають ключовими. Підприємства повинні інвестувати в програми навчання та перепідготовки, щоб забезпечити своїм працівникам необхідні навички та знання.

3. Комунікація та залучення персоналу: Важливо підтримувати відкриту та прозору комунікацію з персоналом, розповідаючи про ситуацію на підприємстві, плани та стратегії. Залучення працівників до процесу прийняття рішень та вирішення проблем може підвищити їхню мотивацію та відчуття відповідальності.

4. Гнучкість у використанні робочої сили: Підприємства можуть розглядати альтернативні моделі робочого часу та зайнятості, такі як робота з віддаленим доступом, часткова зайнятість або гнучкий графік роботи, щоб забезпечити оптимальне використання робочої сили в умовах кризи.

5. Збереження корпоративної культури: Важливо підтримувати та зміцнювати корпоративну культуру підприємства, навіть у складних часах. Створення сприятливого робочого середовища та підтримка командного духу можуть допомогти зберегти вірність працівників та підвищити їхню продуктивність.

Основними напрямками удосконалення управління людськими ресурсами для забезпечення ефективного функціонування підприємства в умовах кризи та нестабільності є;

- Змінити характер кадрової політики. Для цього рекомендується зробити основний упор на відбір нових співробітників і ротацію кадрів. Для кандидатів на посади слід розробити більш конкретні що враховують особистісні і професійні вимоги.

Рекомендується використовувати метод сполучення з кандидатами на посаду, оскільки, як показала практика, це найбільш ефективний метод відбору нових співробітників.

Економічний ефект від зміни кадрової політики пов'язаний з:

- Поновленням кадрів, утримуванням працівників
- Підвищенням ефективності роботи адміністративного апарату
- Залучення нових співробітників, що мають більш високий рівень освіти та професіоналізму
- Створенням у співробітників почуття стабільності, впевненості.

Організація системи управління персоналом може бути ефективною за умови впровадження наступних напрямків:

1. Структурна оптимізація відділу кадрів: Перегляд структури відділу кадрів для впровадження більш ефективної моделі. Це може включати

розподіл функцій та відповідальностей між різними підрозділами або робочими групами, щоб кожен міг спеціалізуватися на конкретних завданнях.

2. Удосконалення процесів кадрового забезпечення: Впровадження процедур та процесів, які сприяють більш ефективному та прозорому управлінню персоналом, таких як планування кадрів, підбір та найм, адаптація нових співробітників, оцінка та розвиток персоналу.

3. Розподіл повноважень: Чітке визначення функцій та відповідальностей для кожного співробітника відділу кадрів. Це дозволить краще координувати дії команди та забезпечити оптимальне виконання завдань.

4. Створення механізмів контролю та звітності: Визначення системи контролю за виконанням завдань та відстеженням результатів роботи відділу кадрів. Забезпечення регулярної звітності про виконання планів та досягнення цілей.

5. Розвиток кадрового потенціалу: Виділення уваги на розвиток навичок та компетенцій співробітників відділу кадрів. Це може включати проведення навчань, тренінгів та інших заходів для підвищення професійного рівня.

6. Впровадження інформаційних технологій: Застосування сучасних інформаційних систем для автоматизації та оптимізації процесів управління персоналом, що сприятиме підвищенню продуктивності та забезпечить доступ до необхідної інформації.

Зазначені напрямки спрямовані на покращення ефективності та результативності кадрового управління підприємства в умовах кризи та нестабільності[51]. Завдяки їх впровадженню підприємство може забезпечити оптимальне використання свого персоналу та досягнення стратегічних цілей.

2.2 Пропозиції щодо забезпечення ефективної реалізації інструментів удосконалення управління людськими ресурсами

Для забезпечення ефективного функціонування підприємства в умовах кризи та нестабільності необхідно впровадити ряд заходів, спрямованих на удосконалення управління людськими ресурсами. Пропонується розвивати систему управління персоналом шляхом організації структурованої системи з чітким розподілом обов'язків між співробітниками відділу кадрів та впровадження сучасних технологій для автоматизації та оптимізації процесів кадрової роботи. Підвищення кваліфікації та навчання персоналу варто забезпечувати через регулярні тренінги та навчальні програми, розробку індивідуальних планів розвитку для кожного працівника з урахуванням їх професійних цілей та потреб підприємства.

Мотивацію та стимулювання працівників необхідно здійснювати шляхом впровадження системи матеріального і нематеріального стимулювання, яка включає премії, бонуси та додаткові пільги. Важливо враховувати досягнення і внесок кожного працівника для забезпечення справедливого та прозорого розподілу заохочень. Планування та розвиток кар'єри повинно включати створення чітких кар'єрних шляхів з можливістю вертикального та горизонтального кар'єрного зростання та запровадження програм наставництва для підтримки та розвитку молодих працівників.

Оптимізація організаційної структури має здійснюватися через регулярний аналіз ефективності та внесення необхідних змін для покращення продуктивності, забезпечення гнучкості для швидкого реагування на зміни ринкової кон'юнктури та внутрішні потреби підприємства. Удосконалення системи комунікацій включає впровадження сучасних засобів для швидкого та ефективного обміну інформацією між всіма рівнями організації та підтримку відкритих каналів зворотного зв'язку для виявлення проблем та пропозицій від працівників.

Соціальна підтримка працівників може бути забезпечена через програми медичного страхування, заходи для збереження здоров'я та добробуту працівників, організацію заходів для покращення корпоративної культури та створення позитивного робочого середовища. Використання сучасних технологій передбачає впровадження HRM-систем для автоматизації процесів рекрутингу, управління продуктивністю та навчання, а також використання аналітики даних для прийняття обґрунтованих рішень щодо управління персоналом. Ці заходи спрямовані на створення ефективної та гнучкої системи управління людськими ресурсами, яка зможе швидко адаптуватися до змін та забезпечити високу продуктивність і конкурентоспроможність підприємства в умовах кризи та нестабільності[45].

Формування системи управління людськими ресурсами організації має відбуватися у такій послідовності:

- Розробка загальних принципів управління людськими ресурсами, визначення пріоритетів та цілей.
- Планування потреби в персоналі, формування структури та штату, створення резерву кадрів.
- Створення та підтримка системи кадрової інформації, здійснення кадрового контролінгу.
- Формулювання принципів розподілу коштів, забезпечення ефективної системи мотивації та стимулювання праці.
- Забезпечення програми розвитку персоналу, профорієнтація та адаптація співробітників, планування індивідуального просування, формування команд, професійна підготовка, підвищення кваліфікації та перепідготовка кадрів.
- Аналіз відповідності політики управління людськими ресурсами та стратегії організації, виявлення вузьких місць у кадровій роботі, оцінка кадрового потенціалу.

Однією з пропозицій щодо забезпечення ефективної реалізації системи управління людськими ресурсами є створення кадрового резерву. Це важливий аспект управління персоналом, який слід розробити та документально підтвердити у вигляді програми кадрового резерву в компанії.

Кадровий резерв - це група кваліфікованих працівників компанії, які пройшли попередній відбір, спеціальну підготовку та є внутрішніми кандидатами на заміщення вакансій вищих посад керівників.

Заміщення керівних посад внутрішніми кандидатами має такі переваги:

- Скорочується час адаптації нового працівника на посаді (при заміщенні зовнішніми кандидатами період адаптації може тривати від 3-х до 6-ти місяців).
- Немає необхідності формувати лояльність до компанії (лояльність вже сформована, що знижує ризики витоку комерційної інформації).
- Скорочуються втрати кваліфікованих співробітників компанії, спричинені відсутністю перспектив професійного та кар'єрного зростання.

Ці переваги мають конкретне матеріальне вираження для підприємства у вигляді скорочення недоотриманого прибутку через зниження ефективності роботи персоналу. Тому більшість компаній зацікавлені у професійному зростанні своїх співробітників на всіх рівнях і намагаються створити кадровий резерв.

Метою створення кадрового резерву є те, щоб найкращі у професійному плані співробітники обійняли керівні посади в компанії. Також важливо, щоб для всіх ключових посад було визначено кадровий резерв – це забезпечує процес спадкоємності. Всю систему роботи з кадровим резервом умовно розділимо на чотири етапи, і будувати систему відповідно до цілей і завдань компанії, адаптуючи або видозмінюючи їх відповідно до конкретної ситуації на ринку, фінансових можливостей компанії та стратегії її розвитку. Хотілося б наголосити, що запропонована схема містить лише укрупнені рекомендації.

Також необхідно звернути увагу, що використання лише окремих пунктів даної схеми без подальшої побудови цілісної системи роботи з

кадровим резервом може не дати очікуваного ефекту і призвести згодом як до моральних, так і до матеріальних втрат для підприємства[48].

Одним з головних завдань першого етапу для формування кадрового резерву є побудова ефективної системи роботи з «резервістами». Для її вирішення необхідно визначити потреби у заміщенні вакантних посад на запланований період часу та виробити принципи відбору «резервістів». Тут слід зазначити, що період планування може мати різну тривалість від 1 до 5 років.

На другому етапі основне завдання – це розробка системи конкурсного відбору на посади, причому конкурс проводити залежно від потреб компанії, як серед зовнішніх фахівців, так і серед своїх співробітників.

На третьому, найважчому етапі ставиться завдання розвитку професійних навичок та знань «резервістів», необхідних їм для успішної роботи на посаді, що резервується, та оцінки ефективності роботи з кадровим резервом. Для її вирішення у ідеальному варіанті розробити програму корпоративної освіти, частиною якої є підготовка спеціалістів кадрового резерву. Така може включати тренінги та семінари, конференції та стажування, а також другу вищу освіту або навчання за програмою MBA (Master of Business Administration – Майстер ділового адміністрування).

Завдання четвертого етапу – так звана «обкатка резервістів» або побудова системи набрання «резервістами» практичного досвіду роботи з посади, що резервується. Сюди входять заміщення «резервованого» співробітника за відсутності його на роботі з різних причин, набуття «резервістом» досвіду спілкування з підлеглими «що резервуються». В ідеальному варіанті після проходження циклу практичної підготовки, термін якого визначається для кожної посади індивідуально, «резервіст» повинен уміти справлятися із завданнями «резервованого» протягом тривалого часу та виконувати весь комплекс робіт з даної посади.

На першому етапі для повноцінної роботи з кадровим резервом необхідно розробити Положення про формування кадрового резерву, в якому

закріплюються основні засади та порядок формування кадрового резерву, коло обов'язків посадових осіб, відповідальних за формування кадрового резерву. У цьому документі також доцільно відобразити питання організації роботи з кадровим резервом, порядок поповнення кадрового резерву та внесення змін до кількісного та якісного складу «резервістів». Для отримання повної картини поточного стану роботи з кадровим резервом необхідно передбачити систему звітності відповідальних посадових осіб. Поряд із Положенням щодо формування кадрового резерву необхідно скласти Перелік посад, що підлягають резервуванню, та визначити конкретну кількість «резервістів» для кожної посади. Обидва ці локальні нормативні акти готуються службою управління персоналом і затверджуються керівником організації.

Крім зазначених документів слід розробити та затвердити форми звітності, встановити періодичність подання звітів, а також визначити коло осіб, відповідальних за їх складання та узагальнення. У цьому ж блоці робіт розробляється форма списку кадрового резерву, план професійної підготовки та розвитку резервістів, звіт про просування службовими сходами співробітників, що перебувають у резерві.

Для вирішення завдань другого етапу у Положенні про формування кадрового резерву необхідно передбачити механізми конкурсного відбору спеціалістів. До кандидатів на позиції, що підлягають резервуванню, як правило, залучаються співробітники, які мають певний досвід роботи в компанії. Проте, не виключено, що «резервіста» доцільно шукати і на зовнішньому ринку праці. Для забезпечення об'єктивності відбору, до конкурсної комісії компанії залучають як внутрішніх спеціалістів, так і зовнішніх консультантів.

Далі служба персоналу має відібрати максимальну кількість працівників, які потенційно відповідають вимогам для претендентів на ці позиції. Для підвищення ефективності конкурсного відбору доцільно залучати до нього максимальну кількість працівників, які відповідають вимогам групи

посад, що резервуються. У конкурсі на зарахування до резерву керівників вищої ланки рекомендується включати працівників компанії не старше 40 років, а до групи посад керівників середньої ланки доцільно включити менеджерів нижчої ланки[60].

Для визначення персонального складу «резервістів» використовуються як об'єктивні дані (наприклад, результати роботи), так і непрямі методи визначення професійних та особистісних якостей (наприклад, інтерв'ю, ділові ігри, експертна оцінка).

На третьому етапі формується загальна система корпоративного навчання та розвитку співробітників, яка включає низку заходів, спрямованих на розвиток професійних, ділових та особистісних якостей співробітників. Її побудова може потребувати значних матеріальних витрат, тому підрозділ, відповідальний за її розробку, повинен підходити до цього питання обдуманно, максимально враховуючи перспективні тенденції розвитку бізнесу, зовнішні та внутрішні чинники, які можуть вплинути на ефективність системи розвитку співробітників у коротко-, середньо- та довгостроковій перспективах.

Система розвитку співробітників повинна включати не тільки різні освітні програми, а й заходи, спрямовані на:

- Розвиток у «резервістів» необхідних якостей для роботи на посаді, що резервується
- Зміцнення позитивного іміджу «резервістів»
- Надання «резервістам» певного статусу, що підвищує їх престижність у компанії.

Не можна не враховувати і такий важливий фактор, як моральне стимулювання працівників, які перебувають у резерві. Можна впровадити систему стимулювання тих, хто успішно навчається за програмою підготовки кадрового резерву, наприклад, за результатами успішного складання іспитів, заліків, проходження тестування.

Оплата співробітнику другої вищої освіти та MBA також є не лише стимулюючим фактором, а й сприяє закріпленню співробітника у компанії як мінімум на весь період навчання.

При розробці програм індивідуального розвитку працівників слід максимально враховувати стаж роботи кожного з них, їх потреби та бажання рухатися у запропонованому напрямку, індивідуальні та психологічні особливості, наявність лідерських якостей.

Дуже важливу роль у системі корпоративної освіти відіграє зворотний зв'язок служби, що курирує цей напрямок, з співробітником, що навчається. Для посилення позитивного ефекту від навчання можна з певною періодичністю влаштовувати семінари з обміну досвідом серед співробітників, на яких «резервісти», що навчаються, можуть поділитися отриманими знаннями з колегами. Семінари та конференції можуть значною мірою сприяти стимуляції інтересу інших співробітників до придбання нових знань та навичок, сприяти зміцненню іміджу «резервістів» як знаючих і прогресивних фахівців.

Четвертий етап служить для перевірки знань та навичок «резервістів», а також для набуття ними практичного досвіду роботи на посаді, що резервується. На даному етапі значну роль відіграють не лише набуті нові знання та можливість застосувати їх на практиці, а й воля керівництва компанії до залучення «резервістів» до активної роботи. Тут найважливішим є здатність адміністрації «розглянути» співробітника, не дати йому відчувати, що він став більш освіченим, більш досвідченим, здатним вирішувати складніші завдання, а компанія не в змозі застосувати весь цей «багаж» у собі, дати йому реалізувати себе на новому витку службових сходів. Якщо такого співробітника вчасно не зорієнтувати, то ймовірність того, що він почне шукати нове місце роботи у зв'язку з незадоволеністю стає близько 100%. Компанія, в якій такі прорахунки трапляються регулярно, може сміливо називати себе «кузнею кадрів», оскільки таких фахівців найчастіше забирають конкуренти, обіцяючи серед іншого значні можливості кар'єрного зростання.

Часто співробітник у пориві образи на компанію приймає рішення про перехід до іншого роботодавця, не вдаючись у подробиці запропонованої роботи, а почувши на співбесіді очікуване поєднання фраз про великі перспективи.

На цьому етапі не можна також забувати і про ті відносини, які складаються у працівника, що резервується, з «резервістом». Не секрет, що начальнику завжди складно усвідомлювати, що на його місце готується людина, яка може бути не гіршою, а краще неї за деякими параметрами.

Безсумнівно, значні складнощі викликає «стримування» молодих енергійних співробітників, які мають здорові амбіції, пройшли програму підготовки кадрового резерву і «рвуться в бій». Найбільш ефективно можна вирішити цю проблему, призначивши «резервіста» на нововведену посаду заступника резервованого. Слід зазначити, що на четвертому етапі значну роль у закріпленні результатів роботи попередніх періодів відіграє адекватність та своєчасність у реагуванні керівництва та служби персоналу компанії на ті позитивні зміни, які відбуваються зі співробітником у період підготовки «резервістів». Інакше неминуча демотивація співробітника, а вона, зрештою, призведе до виходу співробітника на ринок праці.

Для того, щоб намітити кроки щодо подальшого формування корпоративної культури в організації, можна з'ясувати у самих співробітників, як вони почуваються в компанії. Це можна зробити за допомогою опитувань, анкетування або проведення фокус-груп. Зворотній зв'язок від працівників дозволить виявити проблемні зони, зрозуміти настрої та очікування колективу, а також визначити сильні сторони корпоративної культури, які слід підтримувати та розвивати.

Зібрані дані допоможуть розробити стратегію покращення корпоративної культури, яка може включати:

- Створення прозорих комунікаційних каналів: Відкриті та чесні комунікації сприяють зміцненню довіри між працівниками та керівництвом. Регулярні збори, інформаційні бюлетені та корпоративні платформи для

обміну новинами та ідеями допоможуть співробітникам бути в курсі подій та відчувати свою залученість у процеси компанії.

- Розвиток програм підтримки та визнання: Важливо регулярно визнавати та винагороджувати досягнення працівників. Це може бути як матеріальне заохочення (премії, бонуси), так і нематеріальне (грамоти, публічне визнання). Визнання заслуг сприяє підвищенню мотивації та задоволеності працівників.

- Організація корпоративних заходів та тренінгів: Спільні заходи, такі як тимблдинги, корпоративні свята, семінари та тренінги, допомагають створити дружню атмосферу в колективі, розвивати командний дух та покращувати навички співробітників.

- Впровадження цінностей та місії компанії у повсякденну діяльність: Щоб корпоративні цінності та місія не залишалися лише декларативними, важливо інтегрувати їх у всі аспекти діяльності компанії. Це може бути досягнуто через регулярні тренінги, обговорення на зборах, а також через лідерів, які своїм прикладом демонструють важливість дотримання цих цінностей.

- Розвиток програм професійного росту та навчання: Надання працівникам можливостей для постійного навчання та розвитку сприяє підвищенню їхньої компетентності та задоволеності роботою. Це може включати внутрішні та зовнішні тренінги, курси підвищення кваліфікації, програми наставництва та обміну досвідом.

- Запровадження системи зворотного зв'язку: Відкрита система зворотного зв'язку дозволяє працівникам висловлювати свої думки та пропозиції щодо покращення роботи компанії. Регулярні опитування, анонімні скриньки пропозицій, періодичні інтерв'ю з працівниками допомагають керівництву розуміти настрої та потреби колективу.

- Підтримка здорового способу життя: Запровадження програм, спрямованих на підтримку фізичного та психічного здоров'я працівників, є важливим аспектом корпоративної культури. Це можуть бути спортивні

заходи, забезпечення медичних оглядів, психологічна підтримка, знижки на відвідування спортивних клубів тощо.

- **Формування сприятливого психологічного клімату:** Атмосфера довіри, взаємоповаги та підтримки у колективі сприяє зниженню стресу та підвищенню мотивації працівників. Важливо створювати умови, в яких кожен працівник відчуває себе цінним та важливим для компанії.

- **Соціальна відповідальність компанії:** Участь у соціальних проєктах та благодійності зміцнює корпоративний дух та сприяє формуванню позитивного іміджу компанії. Працівники відчувають гордість за свою організацію та бажання робити внесок у спільну справу.

- **Регулярний аналіз та коригування корпоративної культури:** Корпоративна культура повинна бути гнучкою та адаптивною до змін у зовнішньому середовищі та внутрішніх процесах компанії. Регулярний аналіз поточного стану корпоративної культури та своєчасне внесення коректив дозволять підтримувати її на високому рівні.

- **Впровадження системи винагород та визнання:** Створення програм, які визнають та винагороджують досягнення працівників, підвищує їхню мотивацію та задоволеність роботою. Це можуть бути як матеріальні (бонуси, премії), так і нематеріальні винагороди (грамоти, публічне визнання).

- **Залучення працівників до прийняття рішень:** Надання можливості працівникам брати участь у прийнятті важливих рішень компанії сприяє підвищенню їхньої відповідальності та зацікавленості у кінцевих результатах. Це можна реалізувати через робочі групи, комітети або регулярні стратегічні сесії.

У цьому розділі було розглянуто практичні рекомендації щодо удосконалення інструментів управління людськими ресурсами для забезпечення ефективного функціонування підприємства в умовах кризи та нестабільності. Основними напрямками вдосконалення є формування кадрової політики, створення кадрового резерву, забезпечення системи мотивації та стимулювання праці, розвиток корпоративної культури та інші заходи, спрямовані на підвищення ефективності управління персоналом.

1. Формування кадрової політики:
 - Розробка загальних принципів управління людськими ресурсами, визначення пріоритетів та цілей.
 - Планування потреби в персоналі, формування структури та штату, створення резерву кадрів.
 - Підтримка системи кадрової інформації, здійснення кадрового контролінгу.
 - Формулювання принципів розподілу коштів, забезпечення ефективної системи мотивації та стимулювання праці.
2. Створення кадрового резерву:
 - Розробка та документальне підтвердження програми кадрового резерву в компанії.
 - Формування переліку посад, що підлягають резервуванню, та визначення кількості «резервістів» для кожної посади.
 - Встановлення форм звітності, періодичності подання звітів та відповідальних осіб.
 - Впровадження механізмів конкурсного відбору спеціалістів для резерву.
3. Система мотивації та стимулювання праці:
 - Створення програм винагород та визнання досягнень працівників.
 - Впровадження системи гнучкого робочого графіка та можливості дистанційної роботи.
 - Забезпечення прозорості та відкритості комунікацій у компанії.

4. Розвиток корпоративної культури:

- Залучення працівників до прийняття рішень.
- Організація командоутворюючих заходів.
- Розвиток програм наставництва та коучингу.
- З'ясування думок працівників щодо їхнього самопочуття в компанії та використання цієї інформації для покращення корпоративної культури.

5. Інвестування в навчання та розвиток:

- Формування загальної системи корпоративного навчання та розвитку співробітників.

- Розробка індивідуальних планів розвитку кар'єри та регулярні оцінки роботи працівників.

Ці рекомендації спрямовані на підвищення ефективності управління людськими ресурсами шляхом створення умов для професійного розвитку працівників, забезпечення мотивації та лояльності, а також підтримки позитивної корпоративної культури. Впровадження цих заходів дозволить підприємству успішно функціонувати в умовах кризи та нестабільності, забезпечуючи високу продуктивність та конкурентоспроможність.

6. Роль комунікацій у підтримці ефективного управління персоналом:

- Забезпечення відкритих і прозорих комунікаційних каналів між керівництвом і працівниками.

- Регулярне проведення зворотного зв'язку та обговорень для вирішення питань, що виникають у працівників.

- Використання сучасних комунікаційних технологій для покращення внутрішньої комунікації.

7. Підтримка адаптації нових працівників:

- Впровадження програм адаптації для нових співробітників, включаючи наставництво і коучинг.

- Забезпечення нових працівників необхідною інформацією про компанію, її культуру та процеси.

- Оцінка успішності адаптації та надання зворотного зв'язку для подальшого вдосконалення процесу.

8. Використання сучасних технологій у HR-процесах:

- Впровадження автоматизованих систем управління персоналом для покращення ефективності HR-процесів.

- Використання аналітики даних для прийняття обґрунтованих рішень щодо управління персоналом.

- Розвиток цифрових платформ для навчання та розвитку співробітників.

9. Підтримка здоров'я і добробуту працівників:

- Впровадження програм з підтримки здоров'я та добробуту працівників, включаючи медичне страхування, програми фізичної активності та психологічну підтримку.

- Створення комфортних умов праці та забезпечення балансу між роботою та особистим життям.

10. Адаптація до змін і управління кризами:

- Розробка планів дій на випадок кризових ситуацій та забезпечення їхньої реалізації.

- Підготовка працівників до змін через навчання та розвиток необхідних навичок.

- Гнучкість і адаптивність управління людськими ресурсами для швидкого реагування на зміни в зовнішньому середовищі.

Таким чином, успішна реалізація інструментів удосконалення управління людськими ресурсами потребує комплексного підходу, який охоплює всі аспекти роботи з персоналом. Від ефективного планування і відбору кадрів до підтримки їхнього розвитку і мотивації. Застосування цих рекомендацій дозволить підвищити ефективність управління персоналом, що, в свою чергу, сприятиме зростанню продуктивності, задоволеності

працівників і конкурентоспроможності підприємства в умовах кризи та нестабільності.

Висновки

Умови кризи вимагають від підприємств швидких та ефективних дій для виживання та успішного функціонування. Саме в цей час важливо інвестувати у розвиток навичок та навчання персоналу. Це дозволить працівникам швидко адаптуватися до змін в робочих процесах, вдосконалювати свою ефективність та впливати позитивно на результативність підприємства. Використання різноманітних методів навчання, включаючи онлайн-курси, вебінари та внутрішні тренінги, допомагає забезпечити постійний розвиток персоналу незважаючи на кризові обставини.

Умови кризи можуть послужити стимулом для впровадження сучасних технологій у сфері управління людськими ресурсами. Використання програмного забезпечення для автоматизації процесів підбору персоналу, оцінки роботи, моніторингу продуктивності та управління навчанням може значно полегшити роботу HR-підрозділу у складних умовах. Технології також дозволяють збирати та аналізувати дані про робочі процеси та ефективність працівників, що допомагає приймати обґрунтовані управлінські рішення на основі об'єктивних даних і прогнозів. Умови кризи ставлять перед підприємствами складні завдання, але одночасно вони відкривають нові можливості для удосконалення управління людськими ресурсами. Інвестування у навички та навчання працівників, а також використання сучасних технологій у сфері управління кадрами може допомогти підприємствам не лише вижити під час кризи, а й забезпечити стійкий розвиток у майбутньому.

Інструменти для удосконалення управління людськими ресурсами включають в себе системи оцінки працівників, програми навчання та розвитку персоналу, забезпечення раціональної структури організації, впровадження ефективної системи мотивації та винагородження, а також обов'язкову зворотний зв'язок. Ці інструменти сприяють покращенню ефективності та продуктивності працівників, підвищенню їхньої мотивації та задоволеності

роботою, а також сприяють формуванню прозорості та сприятливої робочої атмосфери:

1. Вивчення потреб працівників: Проведення регулярних опитувань та обговорень з працівниками щодо їхніх потреб, бажань і проблем дозволить більш ефективно управляти людськими ресурсами.

2. Розвиток програм навчання та розвитку: Створення систематичних програм навчання та розвитку для працівників може сприяти їхньому професійному зростанню і задоволенню від роботи.

3. Використання технологій HR: Застосування сучасних технологій управління персоналом, таких як HR-системи, може допомогти автоматизувати процеси та зробити їх більш ефективними.

4. Регулярний моніторинг та оцінка результатів: Важливо постійно відстежувати та оцінювати результати діяльності з управління людськими ресурсами для постійного вдосконалення підходів і стратегій.

5. Створення сприятливого робочого середовища: Підтримка здорової корпоративної культури, балансу між роботою та приватним життям, а також розвиток командної співпраці може позитивно вплинути на продуктивність та задоволення працівників.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Альохіна О. Індикатори ефективності / О. Альохіна // Довідник з управління персоналом. 2007. – №6. – С.37-42
2. Антропов, В.А. Сучасні проблеми управління персоналом підприємств: Навч. доп. - Єкатеринбург, 2010
3. Армстронг К. Стратегічне управління людськими ресурсами/М. Армстронг. – М.: Наука, 2012. – 310с
4. Базарова Т.Ю. Кадровий менеджмент: від управління персоналом до управління людськими ресурсами/Т.Ю. Базарова // Економіка та бізнес. – 2011. – №9. – С. 24-25
5. Банківська справа: управління та технології: Навчальний посібник для вузів. / За ред. проф. А.М. Тавасієва – К.: ЮНІТІ-ДАНА, 2010. – 863 с
6. Веснін В.Р. Менеджмент персоналу/В.Р. Веснін. М: Еліт, 2011. – 304с.
7. Виноградова О.А. Кадровий менеджмент, або Немає межі досконалості/О.А. Виноградова// Діловий тиждень. – 2009. – №3. – С. 15-16.
8. Вітман В. Від управління кадрами – до управління персоналом / В. Вітман, Л. Бок// Служба кадрів. – 2010. – №1. – С. 89-93
9. Генкін Б.М. Економіка та соціологія праці: Підручник для ВНЗ / Б.М. Генкін. – К.: НОРМА, ІНФРА-М, 2012. – 412 с.
10. Герчікова, І.М. Менеджмент: Підручник для вузів - 4-те вид., перероб. та дод. – М.: ЮНІТІ-ДАНА, 2014. – 511 с.
11. Горбунов, А.Р. Аналітична служба фірми, відомства, банку, регіону. – М.: Вид-во «Глобус», 2011. – 280 с.
12. Гордієнко, Ю.Ф. Управління персоналом/Д.В. Обухів, С.І. Самигін – К: Фенікс, 2014. – 352 с.
13. Грошев, І.В., Ємельянов, П.В., Юр'єв В.М. Організаційна культура. - М.: Юніті-Дана, 2014. Дафт Р.Л. Менеджмент. - СПб.: Пітер, 2011 р.
14. Дятлов В.А. Управління персоналом. / В.А. Дятлов, А.Я. Кібанов, В.Т. Пихало. – К.: «Видавництво ПРИОР», 2012. – 560с.

15. Заказнов, А.В. Шляхи підвищення ефективності діяльності підприємств// Менеджмент якості. - 2011. - №1.-С.34-37
16. Іжбулатова О.В. Формування та реалізація кадрової політики організації/О.В. Іжбулатова // Управління персоналом. – 2010. – №1. - С.29-32
17. Кібанов А.Я. Управління персоналом організації: Підручник / А Я. Кібанів. – К.: ІНФРА-М, 2012. – 512 с.
18. Комаров Є. Сучасні тенденції у мотивації та стимулювання персоналу/Є. Комаров, Н. Жданкін. // Управління персоналом. – 2009 – №23. – С.42-46.
19. Лановенко О.В. Робота з кадровим резервом/Є.В. Лановенко// Довідник кадровика. – 2009. – № 5. – С. 8-11.
20. Макарова, І.К. Управління людськими ресурсами: п'ять уроків ефективного HR-менеджера – К.: Справа, 2010. – 232с.
21. Маслов Є.В. Управління персоналом підприємства: Навчальний посібник/Є.В. Маслов. – К.: ІНФРА-М, 2009. – 312 с.
22. Соломанідіна, Т.О., Соломанідін, В.Г. Мотивація трудовий діяльність персоналу. – М.: «Журнал «Управління персоналом», 2010. – С.278-283
23. Травін, В.В., Дятлов, В.А. Менеджмент персоналу підприємства: Навчально-практичний посібник. - 4-те вид. – К.: Справа, 2010. – 272 с
24. Управління персоналом в умовах соціальної ринкової економіки / За ред. Р. Марра та Г. Шмідта. – Дніпро: ДНУ ім. О. Гончара, 2020. – 276с
25. Управління персоналом: Підручник для вузів/За ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Єреміна. - К: ЮНІТІ, 2019. -560 с
26. Шекшня С.В. Управління персоналом сучасної організації: Навчальний посібник/С.В. Шекшня. - К: ПАТ «Бізнес-школа «Інтел-Синтез», 2018. – 354с.
27. Щокін Г.В. Соціальна теорія та кадрова політика / Г.В. Щокін. – К.: МАУП, 2019. – 256с.
28. Бек У. Вплив кадрової політики на підприємства - К, 2021
29. Цветкова І.І. Класифікація кадрових ризиків // Економіка та управління розвитком на підприємстві - К.: - ІНФА-М – 2020

30. Довбня С. Б. Оцінка ефективності управління персоналом // *Металург. та гірничоруд. Пром-сть.-2020.-№2.- с.88-90*
31. Балабанова Л.В. Управління персоналом на основі маркетингу: [монографія]/Л.В. Балабанова, Є.К. Воробйова. - Донецьк: ДонГУЕТ, 2004. - 212 с.
32. Cherep O. Human resources management enterprise / O. Cherep, A. Guba // *Вісник Запорізького Національний університет. Економічні науки. - 2014. - № 1. - С. 62-72*
33. Апопій В. В. Удосконалення кадрової політики як умова подальшого розвитку / В. В. Апопій, Д. В. Курзанцев // *Науковий вісник Полтавського університету економіки та торгівлі. Серія: Економічні науки. - 2011. - № 6 (2). - С. 218-221*
34. Абесінова О. К. Аналіз використання кадрового потенціалу підприємства: автореферат дис. ...канд.екон.наук / О. К. Абесінова; 08.00.09-бухгалтерський облік, аналіз та аудит(за видами економічної діяльності). – Київ: ДВНЗ "КНЕУ ім. В.Гетьмана", 2014. – 20 с.
35. Азарова Л.О. Управління персоналом: навч. посіб. / А.О. Азарова, О.О. Мороз, О.Й. Лесько, І.В. Романець; ВНТУ. – Вінниця: ВНТУ, 2014. – 283 с.
36. Акулов М.Г. Економіка праці і соціально трудові відносини: навч. посіб. / М.Г. Акулов, А. В. Драбаніч, Т. В. Євась. – К.: Центр учбової літератури, 2012. – 328 с.
37. Алексеєнко В.І. Вплив продуктивності праці персоналу на ефективність роботи підприємства [Електронний ресурс] / В.І. Алексеєнко. – Режим доступу: http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/evu/2011_17_1/Alekseenko.pdf
38. Байталюк Д.Б. Удосконалення системи управління персоналом / Д.Б. Байталюк, Д.Г. Толстопятова. // *Збірник матеріалів за результатами IV науковопрактичної конференції студентів та молодих вчених «Сталий розвиток України: проблеми і перспективи».* – Кам'янець-Подільський: ПП «Медобори2006», 2016. – С. 162-164.

39. Балабанова Л.В. Управління персоналом: підручник / Л.В. Балабанова, О.В.Сардак, – К.: Центр учбової літератури, 2011. – 468 с/
40. Безсмертна В.В. Стратегічне управління кадровим потенціалом підприємства / В.В. Безсмертна // Экономика и управление: научно-практический журнал. – 2007. – № – С. 48–53.
41. Беяцкий Н.П. Управление персоналом: [учеб. пособие] / Н.П. Беяцкий, С.Е. Велесько, П.М. Ройш. – Минск: Интерпрессервис, 2003. – 352 с. 12. Биканова О. Мотивація праці як важливий чинник забезпечення ефективного управління персоналом підприємства: режим доступу: <http://conf-cv.at.a/forum/53-482-1>
42. Біловол Р.І. Формування кадрової політики промислових підприємств / Р.І. Біловол //Економіка підприємств. Економіка Криму №3(44). – 2013. – с.266-268
43. Виноградський М.Д. Управління персоналом в системі менеджменту організацій [навч. посіб.] / Виноградський М.Д., Виноградська А.М., Шканова О.М. – [2-ге вид.]. – К.: Центр учбової літератури, 2009. – 502 с/
44. Головкова Л.С. Сутність і завдання управлінням кадровим потенціалом підприємства / Л.С. Головкова, О.О. Лукашов, А.Є. Головкова // Держава та регіони. Серія «Економіка та підприємництво». – 2008. – № 5. – С. 33-39.
45. Гомба Л. А. Методичні підходи до оцінки персоналу сучасного підприємства [Електронний ресурс] / Л. А. Гомба. – Режим доступу: <http://www.nbu.gov.ua/portal/>
46. Гурченков О.П. Формування системи управління персоналом та оцінка її ефективності / О.П. Гурченков, Н.В Гусаріна // Економіка: реалії часу. Науковий журнал. – 2013. – № 2 (7). – С. 60-72.
47. Драбаніч А. В. Економіка праці і соціально трудові відносини: навч. посіб. / М.Г. Акулов, А. В. Драбаніч, Т. В. Євась та ін. – К.: Центр учбової літератури, 2012. – 328 с.

48. Дробиш Л. Теоретичні аспекти формування та реалізації кадрової політики на підприємствах у сучасних умовах. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. 2013. № 3(59). – С. 287-291

49. Запотоцька І.В. Ефективна система мотивації як основа успішного функціонування сучасних компаній / І.В. Запотоцька // Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право – 2012. – № 4. – С.167-171

50. Зелена М.І. Персонал підприємства як суб'єкт управління / М.І. Зелена. // Донецький національний технічний університет. – 2012. – №3 (29). – С. 101-103.

51. Криворучко О., Водолажська Т. Обґрунтування типів кадрової політики підприємства. Економіка транспортного комплексу. 2015. – Вип. 25. – С. 88-98.

52. Крушельницька О.В. Управління персоналом: навчальний посібник. Видання друге, перероблене й доповнене / О.В. Крушельницька, Д.П. Мельничук. – К.: «Кондор», 2005. – 308 с.

53. Павловська Н. Основні складові кадрової політики підприємства / Н.Павловська, Ю. Спасенко // Довідник кадровика. – 2012. – № 2. С. 88-92.

54. Страхова С. Кадрова політика: важелі впливу на ефективність, механізми та інструменти реалізації. Економічний часопис XXI. – 2012. № 3-4. – С. 66-70.

55. Череп А.В. Необхідність формування механізму мотивації праці на підприємствах / А. В. Череп // Актуальні проблеми економіки. – 2013. – №3 – С.134-147

56. Шаповал О. Кадрова політика та шляхи її покращення. Економіка і суспільство, 2017. – Вип. 9. – С. 712-715.

57. Шитікова, Л.В. Теоретичні підходи до формування механізмів управління персоналом підприємства / Л.В. Шитікова // Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. – 2015. – № 1. – С. 130-133.

58. Шостак Л.В. Зарубіжний досвід управління персоналом / Л.В. Шостак, Є.О. Болобан. // Приазовський економічний вісник. – 2018. – №3 (08). – С. 94-99.

59. Якубів Р.Д. Класифікація персоналу підприємства: управлінський підхід / Р.Д. Якубів, І.Ф. Баланюк. // Науково-виробничий журнал: "Інноваційна економіка". – 2014. – №3 (52). – С. 131-136