

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ПОЛІСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економіки та менеджменту
Кафедра міжнародних економічних відносин та
європейської інтеграції

Кваліфікаційна робота
на правах рукопису

Осадчук Анастасія Олександрівна

УДК 331.101.3

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

Менеджмент людських ресурсів компанії у глобальному бізнес-середовищі

ОПП “Міжнародний менеджмент” галузі знань 07 “Управління та адміністрування”
спеціальності 073 “Менеджмент”

Подається на здобуття освітнього ступеня «Магістр»
кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень. Використання ідей,
результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

А.О. Осадчук

Керівник роботи
О.А. Прокопчук, к.е.н., доцент

Житомир – 2021

АНОТАЦІЯ

Осадчук А.О. Менеджмент людських ресурсів компанії у глобальному бізнес-середовищі. – Кваліфікаційна робота на правах рукопису.

Кваліфікаційна робота на здобуття другого (магістерського) освітнього ступеня за ОПП “Міжнародний менеджмент” галузі знань 07 “Управління та адміністрування” спеціальності 073 “Менеджмент”. – Поліський національний університет, Житомир, 2021.

Досліджено теоретико-методичні та прикладні засади управління людськими ресурсами компаній в умовах глобалізації. На основі узагальнення теоретико-методологічних підходів до визначення сутності основних понять проблеми дослідження удосконалено трактування поняття «управління людськими ресурсами». Здійснено аналіз тенденцій розвитку ринку праці України. Визначено основні інноваційні зміни HR менеджменту вітчизняних та закордонних компаній. Обґрунтовано пропозиції щодо удосконалення системи HR менеджменту компаній з урахуванням перспектив і загроз глобального середовища.

Ключові слова: управління людськими ресурсами, HR менеджмент, ринок праці, мотивація праці.

Osadchuk A.O. Human resource management of the company in the global business environment. –Manuscript qualification work.

Qualification work for the second (master's) degree in EP «International Management» in the field of knowledge 07 «Management and Administration» specialty 073 «Management». – Polissya National University, Zhytomyr, 2021.

The theoretical, methodological and applied principles of human resources management in the context of globalization are investigated. On the basis of generalization of theoretical and methodological approaches to defining the essence of the basic concepts of the research problem, the interpretation of the concept of "human resources management" has been improved. The trends of the labor market of Ukraine are analyzed. The main innovative changes of HR management of domestic and foreign companies are identified. The for improving the HR management system of companies taking into account the prospects and threats of the global environment are substantiated.

Keywords: human resource management, HR management, labor market, labor motivation.

ЗМІСТ

ВСТУП	4
Розділ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ МЕНЕДЖМЕНТУ ЛЮДСЬКИХ РЕСУРСІВ	7
Розділ 2 СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ HR МЕНЕДЖМЕНТУ БІЗНЕС-КОМПАНІЙ УКРАЇНИ І СВІТУ	13
Розділ 3 ПЕРСПЕКТИВИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ HR МЕНЕДЖМЕНТУ КОМПАНІЙ З УРАХУВАННЯМ ПЕРСПЕКТИВ І ЗАГРОЗ ГЛОБАЛЬНОГО СЕРЕДОВИЩА	24
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	28
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	31

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Особливістю сучасного управління соціальними та бізнес процесами є визнання ключової ролі людських ресурсів і, відповідно, HR менеджменту у забезпеченні ефективності. Практика довела, що інвестиції у розвиток людських ресурсів та їх капіталу окуповуються в рази швидше, ніж в основні засоби компанії. Це обумовило інтенсивний розвиток систем та технологій управління людськими ресурсами, що динамічно реагують на усі зміни у розвитку національного та глобального бізнес-середовища. Нині HR менеджмент є однією з найбільш гнучких і варіативних функцій управління, що застосовує різноманітні інноваційні інструменти при реалізації усіх складових кадрової політики. Вагомість HR менеджменту у забезпеченні ефективності бізнес-процесів та динамічність його розвитку в умовах глобалізації визначили теми даного дослідження.

Концептуальні та методологічні засади розвитку HR менеджменту є предметом активних досліджень вітчизняних та зарубіжних учених (Балабанової Л.В., Богатирьова А.М., Викотича С., Виноградської А.М., Воробйової О.К., Горбачової І.В., Загревої В., Крушельницької О.В., Левицької та ін.) експертів з наукових та бізнесових кіл. *Метою даного дослідження є – обґрунтування теоретико-методичних положень та практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності менеджменту людських ресурсів компаній в умовах глобалізації.*

Відповідно до поставленої мети в роботі визначено такі *завдання*:

- розкрити зміст категоріального апарату проблеми управління людськими ресурсами підприємств;
- здійснити аналіз сучасних тенденцій розвитку HR менеджменту в Україні та світі в умовах глобалізації;
- ідентифікувати чинники інноваційних змін системи HR менеджменту;
- обґрунтувати пропозиції щодо удосконалення системи HR менеджменту компаній з урахуванням перспектив і загроз глобального середовища.

Об'єктом дослідження є процес управління людськими ресурсами компаній в умовах глобалізації.

Предметом дослідження є сукупність теоретико-методичних і практичних аспектів управління людськими ресурсами бізнес-компаній.

Методи дослідження. Методологічною та теоретичною основою дослідження є системний метод пізнання соціально-економічних процесів. Для вирішення окремих завдань були застосовані методи: *абстрактно-логічний* (при вивченні та уточненні сутності поняття “управління людськими ресурсами”), *теоретичного узагальнення* (при формулюванні теоретичних узагальнень та висновків); *індукції і дедукції, аналізу і синтезу, статистико-аналітичний* – для оцінки тенденцій розвитку ринку праці України, ідентифікації інноваційних змін системи HR-менеджменту.

Публікації. За результатами дослідження автором опубліковано 3 наукові праці загальним обсягом 0,5 д.а.

1. Осадчук А.О. Інноваційні зміни сучасного HR-менеджменту. Матеріали III міжнар. науково-практ. конференції «Інструменти і практики публічного управління в контексті децентралізації». Житомир: Поліський національний університет. 2021. С. 218-221.
2. Осадчук А.О. Функціонально-компетентнісний профіль сучасного HR менеджера. Матеріали VII міжнар. наук.-практ. конф. молодих вчених, аспірантів, студентів «Менеджмент в аграрному секторі економіки: теорія та практика ефективного розвитку». Житомир: Поліський національний університет. 2021. С. 112-114.
3. Осадчук А.О. Сучасні технології HR менеджменту міжнародних компаній. Матеріали VII студент. наук. конф. «Глобальний вимір сучасних проблем міжнародного бізнесу та менеджменту». Житомир: Поліський національний університет. 2021. С. 46-48.

Практичне значення одержаних результатів. Основні положення й висновки дослідження можуть слугувати обґрунтуванням для подальшого удосконалення системи управління людськими ресурсами вітчизняних

компаній з урахуванням світового досвіду і тенденцій.

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел. Основний текст кваліфікаційної роботи викладений на 33 сторінках друкованого тексту.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ МЕНЕДЖМЕНТУ ЛЮДСЬКИХ РЕСУРСІВ

Динамічність та загострення викликів глобалізації привели до переосмислення цінності людини в усіх сферах суспільного життя. Виключенням не став бізнес, стрижнем філософії якого став соціоцентризм. Усвідомлення значимості і ролі людських ресурсів каталізувало переосмислення концептуальних підходів до розуміння сутності HR менеджменту, методичних підходів та інструментарію його використання в управлінні бізнес-структурами. Різновекторний вплив глобалізації знайшов відображення також на специфіці HR менеджменту суб'єктів міжнародного бізнесу.

Теоретико-методологічний базис управління людськими ресурсами виокремився в окрему галузь знань у 60-х рр XX ст. При цьому дослідження різних аспектів даного процесу і до нині відбувається в межах різних наук (економічних, психологічних, соціологічних тощо). До кінця XX ст. превалюючою концепцією управління працею, як складовою ресурсного потенціалу підприємства, була концепція менеджменту персоналу. В численних наукових напрацюваннях управління персоналом трактувалося як у загальному розумінні (сукупність усіх управлінських рішень та видів діяльності, що безпосередньо пов'язані з організацією впливу на людей, які працюють на підприємстві чи в установі [8, 14]), так і з конкретизацією його функціональних складових (цілеспрямована, систематична, безперервна діяльність управлінських кадрів на всіх рівнях та в усіх сферах, направлена на прийняття управлінських рішень, пов'язаних із плануванням, підбором, відбором, найманням, оцінюванням персоналу, організацією навчання та підвищення його кваліфікації, атестацією, мотивацією, створенням належних умов праці тощо, з метою його ефективного управління та повноцінного використання наявного потенціалу для забезпечення досягнення цілей як

організації, так і індивідуальних (кожного працівника окремо) [5]).

Переосмислення ролі людини в бізнес-процесі обумовило розвиток концепції управління людськими ресурсами, відповідно до якої працівник розглядається не як робочий ресурс, а уособлення професійних компетентностей, соціальних та психологічних якостей, що використовуються для створення цінностей. Ключовою відмінністю даних концептуальних підходів є цінність індивідуальних якостей працівника, інвестиції у які є високорентабельними (рис. 1.1).

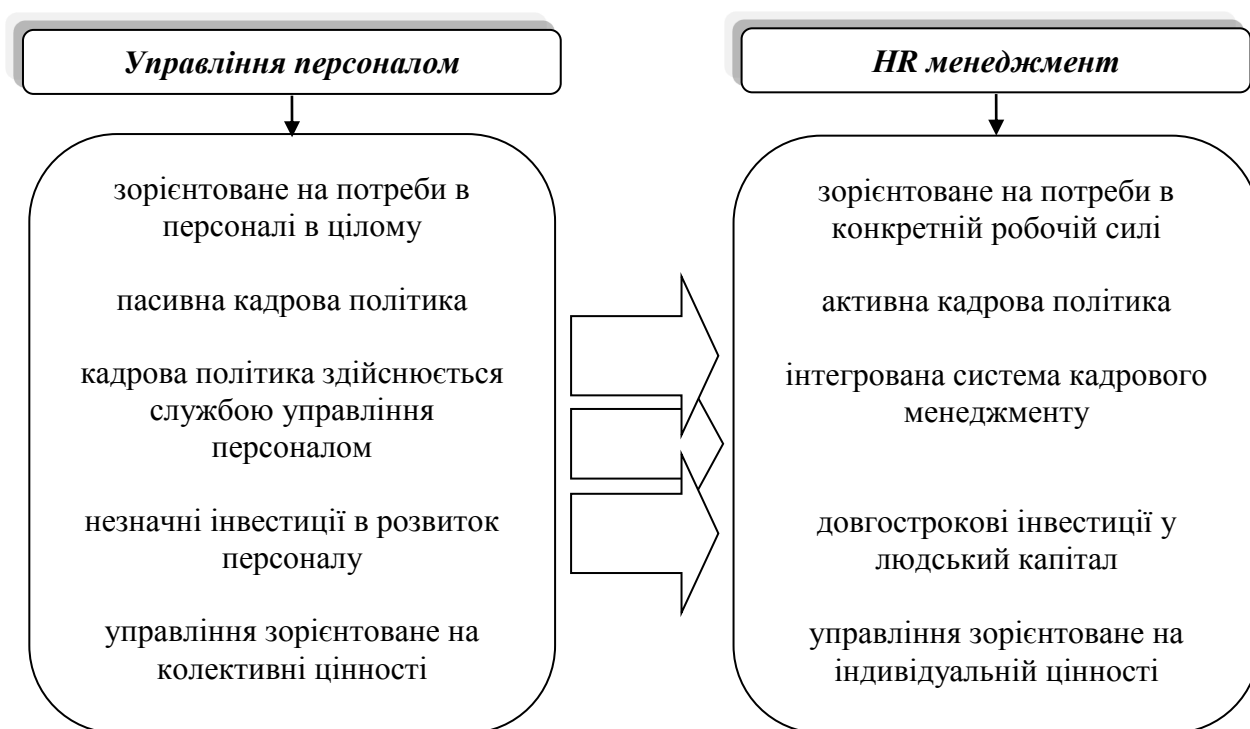


Рис. 1.1. Відмінності концептуальних підходів до управління людськими ресурсами підприємства

Переважна орієнтація на індивідуальні цінності і потреби працівників проявляється у різних формах, зокрема розвиток та планування індивідуальної кар'єрної траєкторії працівника забезпечується відповідно до його особистісних якостей; активно використовуються робота в автономних робочих групах і відбувається делегування повноважень; активна залученість працівників до процесу прийняття управлінських рішень; мотивація праці здійснюється відповідно до індивідуального внеску працівника у результат роботи підприємства. Відповідно, управління людськими ресурсами слід розглядати як

цілеспрямовану, систематичну, безперервну діяльність управлінських кадрів на всіх рівнях та в усіх сферах, направлену на прийняття управлінських рішень, пов'язаних із плануванням, підбором, відбором, найманням, оцінюванням персоналу, організацією навчання та підвищення його кваліфікації, атестацією, мотивацією, створенням належних умов праці тощо, з метою його ефективного управління та повноцінного використання наявного потенціалу для забезпечення досягнення цілей як організації, так і індивідуальних (кожного працівника окремо) [5].

У практиці бізнесу імплементуються різні концептуальні підходи до управління людським капіталом підприємств:

- 1) Економічний, методологічними засадами якого є технічна підготовка працівників, вищий рівень централізації управління з дотриманням чіткої дисципліни та ієрархії, пріоритетність загальних цілей підприємства порівняно з індивідуальними інтересами працівників.
- 2) Органічний ґрунтується на поєднанні концепцій «управління персоналом» і «управління людськими ресурсами» і передбачає акцентування уваги розвитку працівників, їх оцінці і плануванні кар'єри.
- 3) Гуманістичний (управління людиною), пріоритетами якого є особистісний та культурний розвиток працівників, формування та просування корпоративної культури.

Усвідомлення менеджментом виключної вагомості людського потенціалу для компанії стимулювало інноваційний розвиток систем управління персоналом. Нині HR менеджмент є однією з найбільш динамічних функцій управління. В авторському баченні набір функціональних складових кадрового менеджменту не зазнав змін (рис. 1.2). Змінилися підходи до розуміння його стратегічної вагомості, що стимулювало імплементацию інновацій у практику реалізації функцій HR менеджменту.

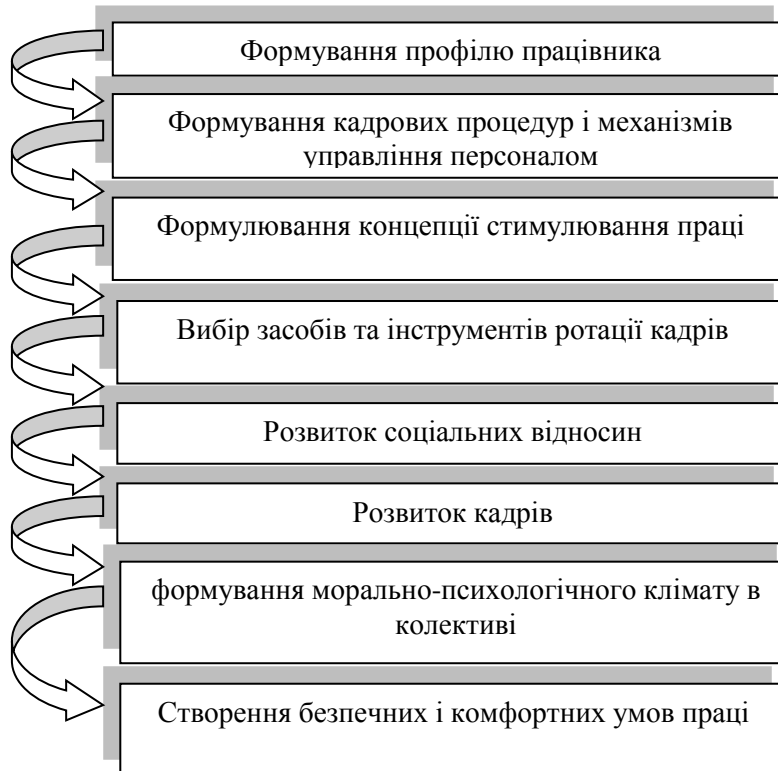


Рис. 1.2. Функціональні складові HR менеджменту підприємств

З врахуванням змін до функцій HR-менеджера належать:

- Формування компетентнісного профілю працівників – набору професійних компетентностей відповідно до специфіки бізнес-процесу підприємства та сучасних тенденцій розвитку ринку праці;
- Формування ендogenous інституційного супроводу процесу управління персоналом – розробка процедур та механізмів управління, внутрішніх нормативних актів (інструкцій, положень), спрямованих на чітку регламентацію роботи персоналу та управління ним.
- Перманентне удосконалення системи мотивації праці на основі моніторингу динаміки розміру оплати праці у галузі, інноваційних інструментів матеріального та морального стимулювання роботи працівників.
- Формування і забезпечення безперебійного функціонування системи ротації кадрів з використанням сучасних інструментів підбору і найму персоналу (скринінг, хедхантинг та ін.).

- Налагодження ефективної системи оцінки та розвитку персоналу – розширення можливостей для постійного навчання працівників з використанням внутрішнього потенціалу компанії та залученням зовнішніх фахівців (коучів, тренерів тощо), практики внутрішньокорпоративних навчальних програм.

- Налагодження комунікаційних каналів зв'язку між менеджментом компанії та її персоналом.

- Удосконалення соціального середовища роботи персоналу – просування елементів та цінностей корпоративної культури, підтримка сприятливого безконфліктного соціально-психологічного клімату, використання інструментів адаптації нових працівників.

- Моніторинг умов праці персоналу за критеріями комфорту та безпеки.

Якісному виконанню функцій сприятиме усвідомлення менеджерами їх ролей. У світовій практиці апробується кілька моделей рольових функцій HR-менеджера («чотирьох секторів» Д. Ульріха, «П'ять рівнів ролі HR» Д. Саллівана та ін.), узагальнення яких дає підстави для виокремлення наступних ролей: стратегічний партнер, мотиватор, агент змін, адміністративний експерт, кадровий інноватор, комунікатор.

Якісні інновації, що перманентно впроваджуються у систему HR-менеджменту, посилюють вимоги до його представників. Результати досліджень засвідчують, що основними критеріями відбору менеджерів з персоналу є такі: активна життєва позиція, лідерський потенціал; самостійність, ініціативність; здатність до навчання, мобільність; вміння працювати в команді; старанність, відповідальність; організованість, працездатність; гнучкість [19].

Отже, сучасний HR менеджмент є динамічною системою методичних підходів до управління людським капіталом і потенціалом компанії з орієнтацією на індивідуальні цінності, якості і потреби кожного працівника. Вона активно розвивається і застосовує інноваційні методи і форми найму (скринінг, хедхантинг), розвитку (онлайн тренінги, коучинги, мікронавчання) і мотивації (бутлегерство). Дотримання принципів індивідуалізму та

соціоцентризму у процесі HR менеджменту є проявом соціальної відповідальності як визначальної сучасної орієнтації бізнес-структур в геоeкономічному просторі.

РОЗДІЛ 2

СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ HR МЕНЕДЖМЕНТУ БІЗНЕС-КОМПАНІЙ УКРАЇНИ І СВІТУ

В сучасних умовах відкриття кордонів та розвитку логістичних мереж знижується залежність компаній від забезпеченості матеріальними ресурсами. Визначальною вагомою для ефективності бізнесу набуває людський капітал. Тому HR менеджмент стає однією з ключових функцій управління. Специфіка і методичний інструментарій менеджменту людських ресурсів конкретного підприємства визначається значною мірою тенденціями розвитку ринку праці, на які, в свою чергу, впливає соціально-економічна, зокрема демографічна, ситуація в країні та вплив глобальних чинників. Суттєвий негативний вплив був спричинений наслідками пандемії Covid 19.

Сучасний ринок праці в Україні протягом останніх років характеризується підвищенням рівня безробіття, зниженням рівня економічної активності населення та попиту на робочу силу (внаслідок сповільнення інвестиційних процесів в економіці більшості галузей), відсутністю суттєвих змін у структурі зайнятих, розвитком неповної та неформальної зайнятості, підвищенням рівня середньої заробітної плати. Так, на листопад 2021 р. в Україні зареєстровано 260,7 тис. осіб безробітних [10]. Лише за 2019-2020 рр. рівень безробіття зріс на 3,2 % досягнувши позначки 11,8 %. В результаті впливу карантинних обмежень, без роботи залишилася значна кількість працівників як інтелектуальної, так і фізичної праці. Водночас кількість вакансій, зареєстрованих у державній службі зайнятості, скоротилася майже удвічі і склала 70,3 тис. одиниць. Відповідно на одну вакансію нині припадає в середньому 8-10 осіб-претендентів (рис. 2.1).

У галузевому розрізі кількість безробітних найбільше перевищує кількість вакансій у в сільському господарстві – в 7,6 рази, в переробній промисловості – в 2,7 рази, в оптовій та роздрібній торгівлі – в 4,5 рази, в сфері

фінансів та страхової діяльності – в 11,9 рази, в державному управлінні – в 3,9 рази [1].

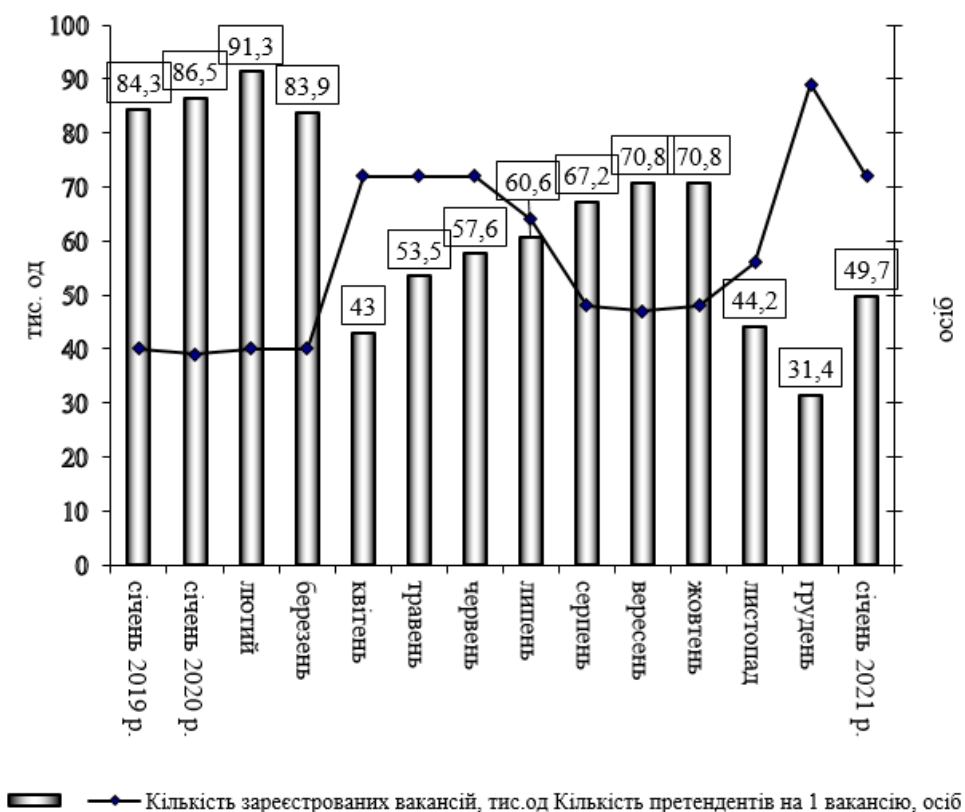


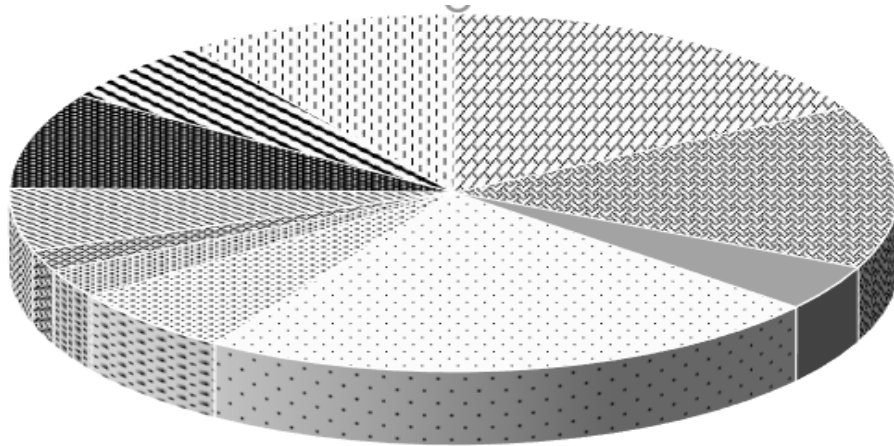
Рис. 2.1. Динаміка показників розвитку ринку праці в Україні

Джерело: побудовано за даними [11].

Найбільший попит на вакансії було зафіксовано серед службовців і управлінців (19 осіб на одну вакансію), працівників сільського господарства (20 осіб). Рейтинг найбільш затребуваних сфер зайнятості на початок 2021 р. очолили торгівля, ІТ, менеджмент, бухгалтерія, сільське господарство, транспорт і будівництво. Натомість найбільшу кількість вільних вакансій було запропоновано у торгівлі, ІТ, банківській сфері та бухгалтерії, медицині, будівництві та сільському господарстві.

Незважаючи на суттєві зміни кількісних показників ринку праці в Україні структура зайнятості суттєво не змінилася. Найбільшу частку у ній протягом останніх років займають оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів (24,3 %), сільське лісове та рибне

господарство (18,1 %), промисловість (15,7 %), освіта (9,3 %) (рис. 2.2).



- .. Сільське, лісове та рибне господарство
- ~ Промисловість
- Будівництво
- Оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів
- Транспорт, складське господарство, пошта та кур'єрська діяльність
- ⊛ Професійна, наукова та технічна діяльність
- × Діяльність у сфері адміністративного та допоміжного обслуговування
- ∧ Державне управління й оборона; обов'язкове соціальне страхування
- Освіта
- Охорона здоров'я та надання соціальної допомоги
- Інші види економічної діяльності

Рис. 2.2. Структура зайнятості в Україні

Джерело: побудовано за даними [10].

Незважаючи на негативні кількісно-структурні зміни на ринку праці, позитивною тенденцією його розвитку є підвищення рівня місячної заробітної плати. Зокрема протягом 2019-2021 рр. розмір середньомісячної оплати праці зріс на 3471,2 грн або 32,8 % досягнувши на жовтень 2021 р. рівня 14044,8 грн. найвищий рівень заробітної плати зафіксовано у м. Київ (20455 грн) та Донецькій області (14988 грн), найнижчий – у Кіровоградській (11497 грн) та Херсонській областях (12110 грн) [12]. В галузевому розрізі найвищий рівень оплати праці отримують працівники авіатранспорту (21685 грн), фінансової та страхової сфери (20379 грн), інформації та телекомунікацій (19888 грн); найнижчий – у сферах культури, спорту і відпочинку (близько 8000 грн), охорони здоров'я (8995 грн) [12].

Зазначені тенденції є джерелом постійних змін у системі управління персоналом суб'єктів бізнесу, як з позиції менеджменту, так і самих працівників, стимулюючи їх розвиватися і шукати нові методи організації та мотивації праці.

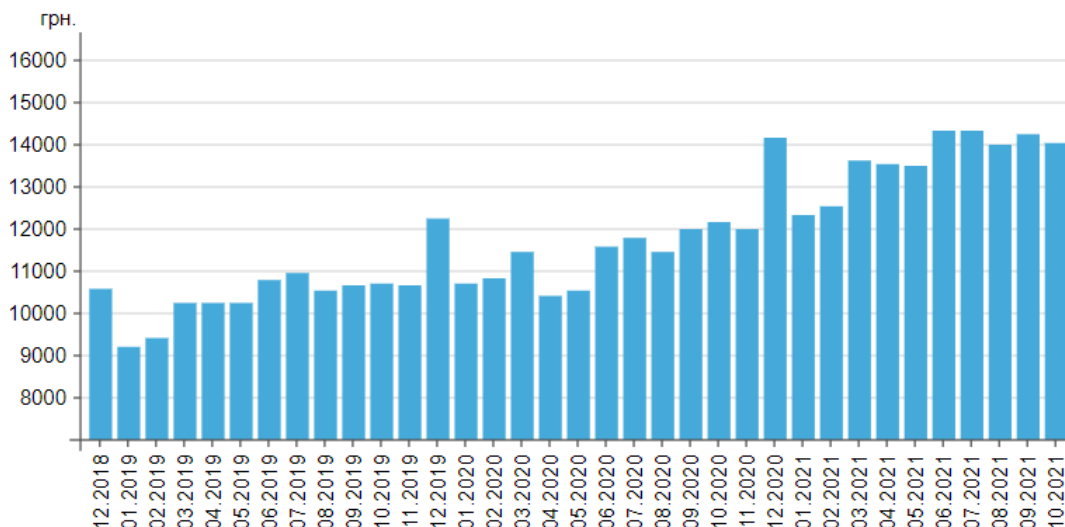


Рис. 2.3. Рівень середньомісячної заробітної плати в Україні

Джерело: побудовано за даними [12].

Основними чинниками, що визначають тенденції сучасних змін в HR-менеджменті є штучний інтелект та діджиталізація, що дозволяють використовувати в управлінні мобільні, соціальні та хмарні технології (рис. 2.4.). Дані чинники будуть призводити до подальшої зміни структури зайнятості у всіх країнах на користь сфери послуг, зниження попиту на низькокваліфікованих працівників і підвищення вартості живої праці.

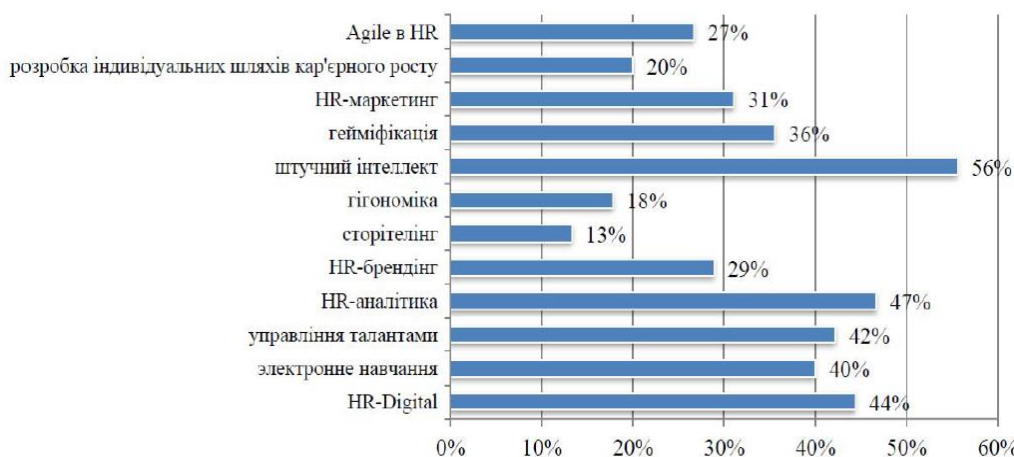


Рис. 2.4. Визначальні чинники інноваційних змін HR-менеджменту

Джерело: [2].

В науковому та експертному середовищі систематично проводяться дослідження інноваційних змін у сфері HR менеджменту. За результатами одного з найбільш масштабних міжнародних досліджень Deloitte було визначено основні тенденції у сфері HR менеджменту на глобальному рівні та у регіональному розрізі:

1. Підвищення коросфункціональної взаємодії менеджменту. Результати дослідження засвідчили, що більшість експертів (47 %) засвідчують доцільність дотримання балансу функціональної взаємозалежності та самостійності менеджерів підприємств. При цьому понад 50 % опитаних менеджерів як в Україні, так і закордоном зазначили що щодня взаємодіють зі своїми функціональними колегами.

2. Динамічність розвитку ринку праці та технологій HR менеджменту приводить до зниження залежності компаній від штатних працівників. Вже нині лише 47 % експертів з України зазначили, що у своїх компаніях використовують лише штатних працівників. Решта – активно використовують контрактних, позаштатних і гіг-працівників. При цьому третина з них не розробляють політики та процедур їх залучення і використання; 12 % – мають напрацьовані процедури їх використання, але не без чіткої стратегії; 10 % – вже розробляють та імплементують стратегії залучення працівників нетрадиційних категорій.

3. Персоналізація системи мотивації праці. В практиці компаній світу відбувається поступова трансформація системи винагород з фокусом на індивідуальні внески, інтереси та потреби працівника. Натомість в Україні 48 % респондентів зазначили, що їх компанії використовують типові системи мотивації праці, основою яких є преміювання за результати роботи (76 %), оклад (75 %), оплачувана відпустка (69 %), разові бонуси (66 %), оплачувані програми підвищення кваліфікації (56 %), медична допомога (54 %).

4. Баланс цінності досвіду та здатності до навчання. Імплементация нових кар'єрних моделей. В міжнародних компаніях використовуються різні методи навчання персоналу, серед яких переважає внутрішній коучинг,

менторство і наставництво. В українських компаніях основним шляхом розвитку персоналу і зовнішній коучинг та тренерство. При цьому визначальним чинником кар'єрного зростання є організаційні потреби компанії, а не інтереси працівника.

5. Відхід від стереотипів «робочого віку» і залучення працівників різного віку. Близько 60 % представників вітчизняних та іноземних компаній засвідчують, що вік не впливає на можливості вибору кандидата. При цьому в Україні третина роботодавців визначають вік як недолік кандидата і лише 18 % створюють для працівників старшого віку окремі програми їх використання.

6. Підвищення соціальної відповідальності бізнесу. У світі понад 60 % компаній нині дотримуються принципів соціальної відповідальності. Дана тенденція поширюється і в Україні. Зокрема експерти засвідчили, що для 33 % компаній соціальна відповідальність стає пріоритетом та драйвером їх бізнесу, 34 % – реалізують окремі програми даного спрямування, 31 % – не зосереджують уваги на даних аспектах бізнесу.

7. Підвищення уваги до добробуту персоналу. У світі програми добробуту та соціального благополуччя персоналу стають елементом стратегії ефективності. Водночас в Україні 51 % компаній реалізують базові програми соціального забезпечення, 35 % – не працюють взагалі у даному напрямку і близько 10 % – реалізують різноманітні програми соціального благополуччя працівників.

8. Підвищення цінності людських навичок у зв'язку з активною діджиталізацією бізнес-процесів. На думку експертів в перспективі найбільше буде зростати цінність таких навичок як технічні, когнітивні та соціальні, здібності вирішення комплексних проблем, управління процесами та ресурсами. В Україні наразі понад 50 % компаній не використовують штучний інтелект, близько 30 % відсотків перебувають на стадії впровадження нових діджитал технологій.

9. Зміна комунікаційних каналів в управлінні бізнес-процесами. Нині у світі зростає роль таких каналів комунікації як інтернет-платформи, особисті та

робочі соціальні мережі; динамічно знижуються частота особистих зустрічей, телефонних розмов та листування електронною поштою. В Україні нині основними каналами спілкування є електронна пошта (88 %), телефон (66 %), текстові повідомлення у різних мережах. Високою є частка особистих зустрічей (78 %). Це несе в собі додаткові часові можливості ефективного управління.

10. Удосконалення механізмів забезпечення конфіденційності персональної інформації. HR аналітика відіграє все більшу роль у прийнятті управлінських рішень, що стимулює удосконалення систем захисту персональних даних. В Україні дана тенденція також набуває активного поширення. Однак лише 6 % експертів підтвердили, що їх компанії залучають до прийняття бізнес рішень HR менеджерів [1818].

Узагальнення результатів наукових досліджень сучасних тенденцій розвитку HR менеджменту дозволили встановити, що основними інноваціями у реалізації його функціональних складових є наступні:

1. Зміна функціональної ролі HR-менеджерів. Однією з найбільш практикованих моделей диференціації ролей є модель Д. Ульріха, який виокремлює 4 основні ролі менеджера: стратегічний партнер, агент змін, експерт з адміністрування, захисник співробітників. Дана модель, на думку експертів, найбільш повно враховує інтереси працівників, клієнтів та власників підприємства. Розпорядча функція менеджера нині мінімізується, натомість головними стають функції координатора, мотиватора і комунікатора.

2. Зростання ролі аутсорсингу в управлінні людськими ресурсами, відповідно, скорочення штату HR-менеджменту, що стимулюється динамічним розвитком автоматизованих систем та програм виконання окремих і не лише облікових функцій (добробуту, охорони здоров'я тощо).

3. Модернізація системи аналітики, зокрема розширення та перманентне оновлення критеріїв відбору та оцінки кандидатів, показників ефективності роботи HR-менеджменту такими як термін підготовки персоналу, термін окупності витрат на розвиток персоналу та ін.

4. Зміщення функціонального фокусу у структурі HR-менеджменту з підбору, розвитку і мотивації персоналу на побудову ефективних комунікацій, забезпечення добробуту працівників.

5. Адаптація інструментів HR-менеджменту до управління віддаленою робочою силою. Дистанційна робота набуває динамічного поширення – з 2000 р. її частка збільшилася більш як у 4 рази [17] і досягла свого максимуму в результаті пандемії Covid-19.

6. Зміни технологій підбору персоналу: хедхантинг пасивних кандидатів (відслідковування інформації у соціальних мережах), «сліпий» найм (автоматизація скринінгу кандидатів з приховуванням їх демографічних характеристик і акценті на професійних компетентностях).

Узагальнення вищезазначено доводить, що система HR менеджменту гнучко реагує на всі зміни у глобальному середовищі, адаптуючись до негативних тенденцій і використовуючи потенційні можливості розвитку інформаційно-комунікаційних технологій. Українські компанії також поступово імплементують сучасні інноваційні технології та інструменти управління людськими ресурсами, однак даний процес відбувається відносно сповільнено.

Прикладом компаній, що використовують переваги глобалізації, активно інтегруючись у світове бізнес-середовище, є АТ «Житомирський маслозавод». Товариство є одним з найпотужніших виробників морозива та іншої продукції молокопереробки. Маючи розгалужену збутову мережу, компанія постачає на вітчизняний ринок морозиво, кисломолочні продукти, масло, заморожені овочі і ягоди, тісто, напівфабрикати, вітамінні чаї, заморожені хлібобулочні вироби та інші продукти. Підприємство є лідером на вітчизняному ринку морозива. АТ «Житомирський маслозавод» активно експортує продукцію на закордонні ринки. Географію експортних поставок компанії формують Ізраїль, Молдова, Грузія, США, ОАЕ, Ірак та Азербайджан, країни Європейського Союзу (Польща, Чехія, Литва).

Як національний виробник якісної і конкурентноздатної на національному ринку молочної продукції, а також за кордоном, підприємство занесено до Золотої книги українського підприємництва та в Міжнародний каталог як краще українське підприємство, що працює на рівні світових стандартів. Підприємство є членом Української асоціації якості, володарем кількох міжнародних нагород ("За технологію та якість продукції" та престижних відзнак "Вища проба" й "Золотий ягуар"); переможцем Українського конкурсу якості продукції "100 кращих товарів України", являється Лауреатом 8-го Українського національного конкурсу якості. На підприємстві впроваджені та сертифіковані системи якості ISO 9001, ISO 14000, впроваджуються системи управління безпечністю харчових продуктів (НАССР) та сучасна інформаційна система управління підприємством NAVIZION ATTAIN [9].

АТ «Житомирський маслозавод» у своїй діяльності притримується принципів соціальної відповідальності бізнесу, основними проявами якої є виробництво високоякісної та безпечної продукції, створення та підтримка сприятливого середовища соціального благополуччя для працівників. На підприємстві працює в середньому близько 450 працівників. Управління людськими ресурсами здійснює відділ кадрів, який практикує типову систему управління персоналом (табл. 2.1).

Отже, на підприємстві функціонують усі складові системи управління людськими ресурсами. Однак, більшість з них є застарілими і недосконалими. Зокрема, основу мотивації праці формують переважно матеріальні складові, такі як премії, надбавки та доплати, матеріальна допомога. Практично не використовуються жодні сучасні інструменти мотивації.

**Складові елементи системи управління персоналом
АТ «Житомирський маслозавод»**

Підсистеми	Функції
<i>аналіз та планування персоналу</i>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ розробка кадрової стратегії і політики, ➤ планування потреб у персоналі, ➤ організація реклами та налагодження взаємодії із зовнішніми інституціями, що забезпечують кадрами підприємство.
<i>підбір та наймання персоналу</i>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ проведення співбесід та оцінка потенційних кандидатів, їх професійної придатності до роботи.
<i>оцінювання персоналу</i>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ оцінка персональної роботи, знань та компетентностей працівників, ➤ оцінка результатів колективної роботи.
<i>організація навчання та підвищення кваліфікації персоналу</i>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ планування розвитку персоналу, ➤ організація підвищення кваліфікації працівників, ➤ введення в роботу, ➤ організація кар'єрного зростання.
<i>атестація і ротація кадрів: проведення заходів</i>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ діагностика відповідності результатів і якості роботи, а також особистісного потенціалу працівників вимогам та посадовим інструкціям.
<i>мотивація персоналу</i>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ формування системи матеріальної мотивації праці, зокрема оплати праці, ➤ впровадження форм морального стимулювання праці.
<i>облік співробітників підприємства</i>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ облік ротації персоналу, ➤ забезпечення ефективності використання персоналу, ➤ кадрове діловодство.
<i>організація трудових відносин на підприємстві</i>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ формування та забезпечення корпоративної культури, ➤ оцінювання якості виконання персоналом функціональних обов'язків, ➤ формування у працівників відповідальності, ➤ розвиток та регулювання міжособистісних відносин, ➤ управління конфліктами, соціально-психологічним кліматом.
<i>створення умов праці</i>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ створення безпечних умов праці співробітників, ➤ дотримання норм психофізіології праці, ергономіки, технічної естетики.

Розвиток персоналу визначається організаційними потребами підприємства і обмежується заходами підвищення кваліфікації (табл. 2.2).

**Структура цілей і задач розвитку персоналу
АТ «Житомирський маслозавод»**

Цілі розвитку	Задачі	Особистість	Група
Стратегічні	Покращення адаптаційних здібностей і підвищення інноваційної активності	Забезпечення персональної безпеки і стійкості, розвиток особистісного потенціалу	Розвиток людського капіталу підприємства
Оперативні та тактичні	Удосконалення професійних знань і здібностей, традиційна робота з розвитку персоналу	Пріоритетність внутрішнього кар'єрного зростання працівників	Розвиток персоналу відповідно до змін на підприємстві (організаційний розвиток співробітників)

Таким чином можна стверджувати, що вітчизняні підприємства у своїй діяльності зорієнтовані переважно на комерційні цілі, не використовуючи в повній мірі такі можливості глобалізації, як доступ до інноваційних управлінських технологій, зокрема в системі HR менеджменту. Результати експертних досліджень свідчать, що менеджмент українських компаній визнає доцільність і важливість інновацій у системі управління людськими ресурсами. Це дає підстави для припущення, що у найближчій перспективі відбудуться значні зміни в HR менеджменті вітчизняних бізнес-структур.

РОЗДІЛ 3

ПЕРСПЕКТИВИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ HR МЕНЕДЖМЕНТУ КОМПАНІЙ З УРАХУВАННЯМ ПЕРСПЕКТИВ І ЗАГРОЗ ГЛОБАЛЬНОГО СЕРЕДОВИЩА

Результати досліджень доводять, що значна кількість українських компаній у своїй діяльності практикують типові системи управління людськими ресурсами, що включають стандарти інструменти підбору, розвитку та мотивації праці персоналу. Однак глобалізація відкриває для вітчизняних бізнес-структур доступ не лише до закордонних ринків, а й сучасних технологій управління процесами та ресурсами, зокрема HR менеджменту. Вивчення досвіду, реалізація міжнародних проєктів, створення мультинаціональних команд, залучення іноземних тренерів та інші заходи є перспективними джерелами інформації про сучасні інновації в управлінні людськими ресурсами. Система HR менеджменту має бути спрямована не на забезпечення ефективного використання людського капіталу, а на його розвиток з врахування особистісних компетенцій, потреб та інтересів кожного працівника.

На основі врахування досвіду міжнародних компаній у сфері HR менеджменту та сучасних тенденцій розвитку даного процесу, що обумовлені значною мірою змінами на ринку праці, розвитком діджиталізації, наслідками пандемічної кризи, усвідомлення цінності кожної людини, було обґрунтовано напрями удосконалення системи HR менеджменту українських підприємств, що сприятимуть підвищенню її ефективності та розвитку людського капіталу. Основними з них визначено наступні:

1. Зміна функціональної ролі HR-менеджерів. Розпорядча функція менеджера нині має мінімізуватися, натомість головними повинні стати функції координатора, мотиватора і комунікатора. При цьому HR-менеджер має бути

ініціатором комунікацій не лише в професійному колективі, а й коросфункціональної взаємодії менеджменту.

2. Підвищенню економічної ефективності бізнес-процесів у цілому сприятиме формування гнучкого штату, що можна здійснювати шляхом періодичного залучення контрактних і позаштатних працівників, а також передачі частини додаткових функцій підрядним організаціям через аутсорсинг. Залучення контрактних працівників несе в собі певні ризики, так як втрата комерційної інформації. Тому доцільним є відслідковування якості їх роботи і дотримання контрактів з внесенням змін у майбутні контракти, напрацювання відповідних процедур, політики і стратегії управління такими категоріями працівників. Мотивація праці має враховувати

3. Удосконалення системи мотивації праці, зокрема її персоналізація та диверсифікація інструментів. Мотивація праці має враховувати ефективність роботи компанії (команди) та індивідуальної роботи працівника, його потреби та інтереси. При цьому інструментами матеріальної мотивації, окрім класичних окладу і періодичних премій, можуть бути медичні програми, оплата навчання, проїзду і харчування, участь у прибутках підприємства; морального стимулювання – гнучкий графік роботи, дистанційна робота, додаткові вихідні та ін.

4. Кар'єрні моделі працівників мають визначатися не лише організаційними потребами компанії, а й індивідуальними інтересами працівників. При цьому для розвитку персоналу необхідно використовувати різноманітні інструменти, такі як внутрішній та зовнішній коучинг, реалізація кросфункціональних проєктів, розвиток компетенцій не лише у визначеній функціональній сфері.

5. Інклюзивність у підборі персоналу, що передбачає відхід від стереотипних рамок «ідеального кандидата» (рис. 3.1). При цьому важливим є не лише добір персоналу з різних категорій, а й адаптація систем управління ними.

6. Реалізація програм соціальної відповідальності бізнесу, зорієнтованих на потреби та інтереси працівників та спільноти в якій працює компанія. Напрямами їх реалізації можуть бути добровільні пожертвування, соціальні стипендії, волонтерство тощо.



Рис. 3.1. Інклюзивність у підборі персоналу

7. Розвиток сучасних технологій уможливив функціонування бізнесу і роботу персоналу в режимі 24/7. Однак високе навантаження негативно впливає на фізичне й емоційне здоров'я працівників та їх ефективність. Тому забезпечення добробуту персоналу має стати складовою стратегії ефективності компанії. Окрім традиційних програм соціального забезпечення (медичне, соціальне страхування, створення умов праці) ефективними для відновлення здоров'я і працездатності працівників є: реалізація заходів щодо створення можливостей для оздоровлення, спорту і фітнесу, йоги; відкриті робочі місця, психологічні консультації тощо.

8. Диверсифікація технологій підбору персоналу: хедхантинг пасивних кандидатів (відслідковування інформації у соціальних мережах), «сліпий» найм (автоматизація скринінгу кандидатів з приховуванням їх демографічних характеристик і акценті на професійних компетентностях).

9. Диверсифікація каналів комунікації. Сучасні інформаційно-комунікаційні технології дозволяють розширити канали для внутрішньокорпоративних комунікацій. Використання сучасних платформ та мереж, месенджерів, відео- та вебконференцій дає можливість в онлайн часі швидко вирішувати будь-які питання, що підвищує ефективність бізнес- та управлінських процесів.

10. Використання автоматизованих систем та програм виконання окремих і не лише облікових функцій (добробуту, охорони здоров'я тощо), а також надійних систем захисту комерційної та персональної інформації працівників.

Комплексна впровадження зазначених інновацій сприятиме не лише підвищенню ефективності управління людськими ресурсами компанії та її бізнес-діяльністю в цілому, а й розвитку людського капіталу як визначальної забезпечуючої складової ефективності бізнесу. Однак інноваційний розвиток системи HR менеджменту має відбуватися паралельно з оновленням всієї системи управління компанією, органічно доповнюючи її. Сучасні технології та інструментарій HR-менеджменту дозволять забезпечити стратегічну підтримку бізнес-процесів компанії, стати їх ключовим драйвером.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Динамічність та загострення викликів глобалізації привели до переосмислення цінності людини в усіх сферах суспільного життя. Виключенням не став бізнес, стрижнем філософії якого став соціоцентризм. Усвідомлення значимості і ролі людських ресурсів каталізувало переосмислення концептуальних підходів до розуміння сутності HR менеджменту, методичних підходів та інструментарію його використання в управлінні бізнес-структурами. На зміну концепції управління персоналом актуалізувалася концепція управління людськими ресурсами або HR менеджменту.

Специфіка і методичний інструментарій менеджменту людських ресурсів конкретного підприємства визначається значною мірою тенденціями розвитку ринку праці, на які, в свою чергу, впливає соціально-економічна, зокрема демографічна, ситуація в країні та вплив глобальних чинників. Сучасний ринок праці в Україні протягом останніх років характеризується підвищенням рівня безробіття, зниженням рівня економічної активності населення та попиту на робочу силу (внаслідок сповільнення інвестиційних процесів в економіці більшості галузей), відсутністю суттєвих змін у структурі зайнятих, розвитком неповної та неформальної зайнятості, підвищенням рівня середньої заробітної плати.

Основними чинниками, що визначають тенденції сучасних змін в HR-менеджменті є штучний інтелект та діджиталізація, що дозволяють використовувати в управлінні мобільні, соціальні та хмарні технології. За результатами досліджень було визначено основні тенденції у сфері HR менеджменту на глобальному рівні та у регіональному розрізі, основними з яких є: підвищення коросфункціональної взаємодії менеджменту; зниження залежності компаній від штатних працівників; персоналізація системи мотивації праці; зростання вагомості балансу цінності досвіду та здатності до навчання; відхід від стереотипів «робочого віку» і залучення працівників

різного віку; підвищення соціальної відповідальності бізнесу; підвищення уваги до добробуту персоналу; підвищення цінності людських навичок у зв'язку з активною діджиталізацією бізнес-процесів; зміна комунікаційних каналів в управлінні бізнес-процесами; удосконалення механізмів забезпечення конфіденційності персональної інформації.

Узагальнення вище зазначено доводить, що система HR менеджменту гнучко реагує на всі зміни у глобальному середовищі, адаптуючись до негативних тенденцій і використовуючи потенційні можливості розвитку інформаційно-комунікаційних технологій. Українські компанії також поступово імплементують сучасні інноваційні технології та інструменти управління людськими ресурсами, однак даний процес відбувається відносно сповільнено. Для прикладу АТ «Житомирський маслозавод», як компанія, що використовують переваги глобалізації, активно інтегруючись у світове бізнес-середовище, має усі складові системи управління людськими ресурсами. Однак, більшість з них є застарілими і недосконалими. Зокрема, основу мотивації праці формують переважно матеріальні складові, такі як премії, надбавки та доплати, матеріальна допомога. Практично не використовуються жодні сучасні інструменти мотивації. Розвиток персоналу визначається організаційними потребами підприємства і обмежується заходами підвищення кваліфікації.

На основі врахування досвіду міжнародних компаній у сфері HR менеджменту та сучасних тенденцій розвитку даного процесу, було обґрунтовано напрями удосконалення системи HR менеджменту українських підприємств, що сприятимуть підвищенню її ефективності та розвитку людського капіталу. Основними з них визначено наступні: зміна функціональної ролі HR-менеджерів з розпорядника та координатора і комунікатора; формування гнучкого штату підприємства шляхом періодичного залучення контрактних і позаштатних працівників; удосконалення системи мотивації праці, зокрема її персоналізація та диверсифікація інструментів; зміна кар'єрної моделі працівників; інклюзивність у підборі персоналу; реалізація програм соціальної відповідальності бізнесу; забезпечення добробуту

персоналу; диверсифікація каналів комунікації; використання автоматизованих систем та програм виконання окремих функцій HR менеджменту, а також надійних систем захисту комерційної та персональної інформації працівників.

Комплексна впровадження зазначених інновацій сприятиме не лише підвищенню ефективності управління людськими ресурсами компанії та її бізнес-діяльності в цілому, а й розвитку людського капіталу як визначальної забезпечуючої складової ефективності бізнесу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аксьонова І.В. (2021). Структурно-динамічний аналіз ринку праці України: виклики сьогодення. Економіка та суспільство. № 25.
2. Балусьва О.В. (2020). Трансформація функції управління персоналом: сучасні тренди. Ефективна економіка. № 12. URL: http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/12_2020/12.pdf
3. Барометр ринку праці України: головні тенденції 2021 року. (2021). URL: <https://eba.com.ua/barometr-rynku-pratsi-ukrayiny-golovni-tendentsiyi-2021-roku/>
4. Горбачова І. В. (2021). HR-стратегії та технології управління компанією в умовах пандемії COVID-19. Науковий вісник ДВНЗ Ужгородського національного університету. Міжнародні економічні відносини та світове господарство. Серія 36. С. 65–70.
5. Грідін О. В. (2017). HR-менеджмент в сучасних організаціях: особливості та перспективи впровадження. Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка. Вип. 185. С. 160-172. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhdtusg_2017_185_22
6. Жолонко Т. В. Управління персоналом в умовах «коронакризи»: світовий та український досвід. Міжгалузеві диспути: динаміка та розвиток сучасних наукових досліджень: матеріали міжнародної наукової конференції. Вінниця : МЦНД. 2020. Т. 1. С. 51–52.
7. Кравчук О., Варіс І., Заривних К. (2021). Цифрові технології менеджменту персоналу: тенденції та виклики в умовах пандемії COVID-19. Економіка та суспільство. (26). URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/400>
8. Михайлова Л. І. (2007). Управління персоналом: [навчальний посібник]. К.: Центр учбової літератури. 248 с.

9. Офіційний сайт АТ "Житомирський маслозавод". URL: <https://rud.ua/products/>
10. Офіційний сайт Державного комітету статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>
11. Офіційний сайт Державної служби зайнятості України. URL: <https://www.dcz.gov.ua/>
12. Офіційний сайт Міністерства фінансів України. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/labour/salary/average/ukraina/>
13. Писаревська Г.І. (2021). Тенденції розвитку використання digital технологій в управлінні персоналом. Науковий вісник Херсонського державного університету. URL: № 41. <http://ej.journal.kspu.edu/index.php/ej/article/view/705>
14. Полонская Л. А. (2002). Управление персоналом предприятия в условиях рыночной экономики: [учебное пособие]. Донецк: ДонГУЭТ. 167 с.
15. Приступа, М. В. (2021). Зміни практик управління персоналом в умовах пандемії (за результатами наративних експертних інтерв'ю). «соціопростір: міждисциплінарний електронний збірник наукових праць з соціології та соціальної роботи», (10), 28-36. URL: <https://periodicals.karazin.ua/socioprostir/article/view/16787>
16. Приятельчук О.А. (2020). Вплив глобалізації на управління персоналом в Україні. світове господарство і міжнародні економічні відносини. Випуск 1 (24). URL: http://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/24_2020/7.pdf
17. Тенденции развития HR в 2018 году, в которых надо держать руку на пульсе (2018). Talent Management URL: <https://www.talent-management.com.ua/4524-4524-hr-trends-2018/>
18. Тенденції у сфері управління персоналом – 2018. Міжнародне дослідження Deloitte (2018). URL:

<https://www2.deloitte.com/ua/uk/pages/human-capital/articles/human-capital-trends-2018.html>

19. Яковлєва Н. Як HR-менеджеру стати консультантом для керівника.

URL: <http://www.b-seminar.ru/article/show/285.htm>.