

ІЩУК ОЛЕКСАНДР МИХАЙЛОВИЧ

Допускається до захисту:
Завідувач кафедри менеджменту
та поведінкової економіки
д-р. екон. наук, професор

_____ О.А. Дороніна
« _____ » _____ 20 _____ р.

**ТРАНСФОРМАЦІЯ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ В
ОРГАНІЗАЦІЇ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ**

Спеціальність 073 Менеджмент
ОП «Менеджмент у судовій сфері»

Кваліфікаційна (магістерська) робота

Науковий керівник:
О.А. Дороніна, завідувач кафедри
менеджменту та
поведінкової економіки,
д-р. екон. наук, професор

(підпис)

Оцінка: _____ / _____ / _____
(бали/за шкалою ЄКТС/за національною шкалою)

Голова ЕК: _____
(підпис)

АНОТАЦІЯ

Іщук О.М. Трансформація системи менеджменту персоналу в організації в умовах невизначеності. Спеціальність 073 Менеджмент. Освітня програма «Менеджмент у судовій сфері». Донецький Національний університет імені Василя Стуса, Вінниця, 2022.

В кваліфікаційній (магістерській) роботі досліджено теоретико-методологічну сутність системи менеджменту персоналу та її структурні складові. Визначено роль кадрової служби в діяльності організації та особливості трансформації сучасних систем кадрового менеджменту.

В другому розділі проаналізовано базові показники діяльності та кадрової роботи судової установи. Оцінено ефективність системи менеджменту персоналу на основі соціологічного дослідження.

В спеціальній частині роботи розроблені науково-практичні пропозиції щодо удосконалення системи менеджменту персоналу та розширення функцій кадрової служби в досліджуваній організації.

Ключові слова: персонал, менеджмент, управління персоналом, менеджмент персоналу, кадровий менеджмент, HR-служба.

70 с., 3 табл., 15 рис., 36 джерел.

Ishchuk O. Improvement of the personnel management system in the organization. Specialty 073 Management. Educational Program «Court establishments Management». Vasyil' Stus Donetsk National University, Vinnytsia, 2022.

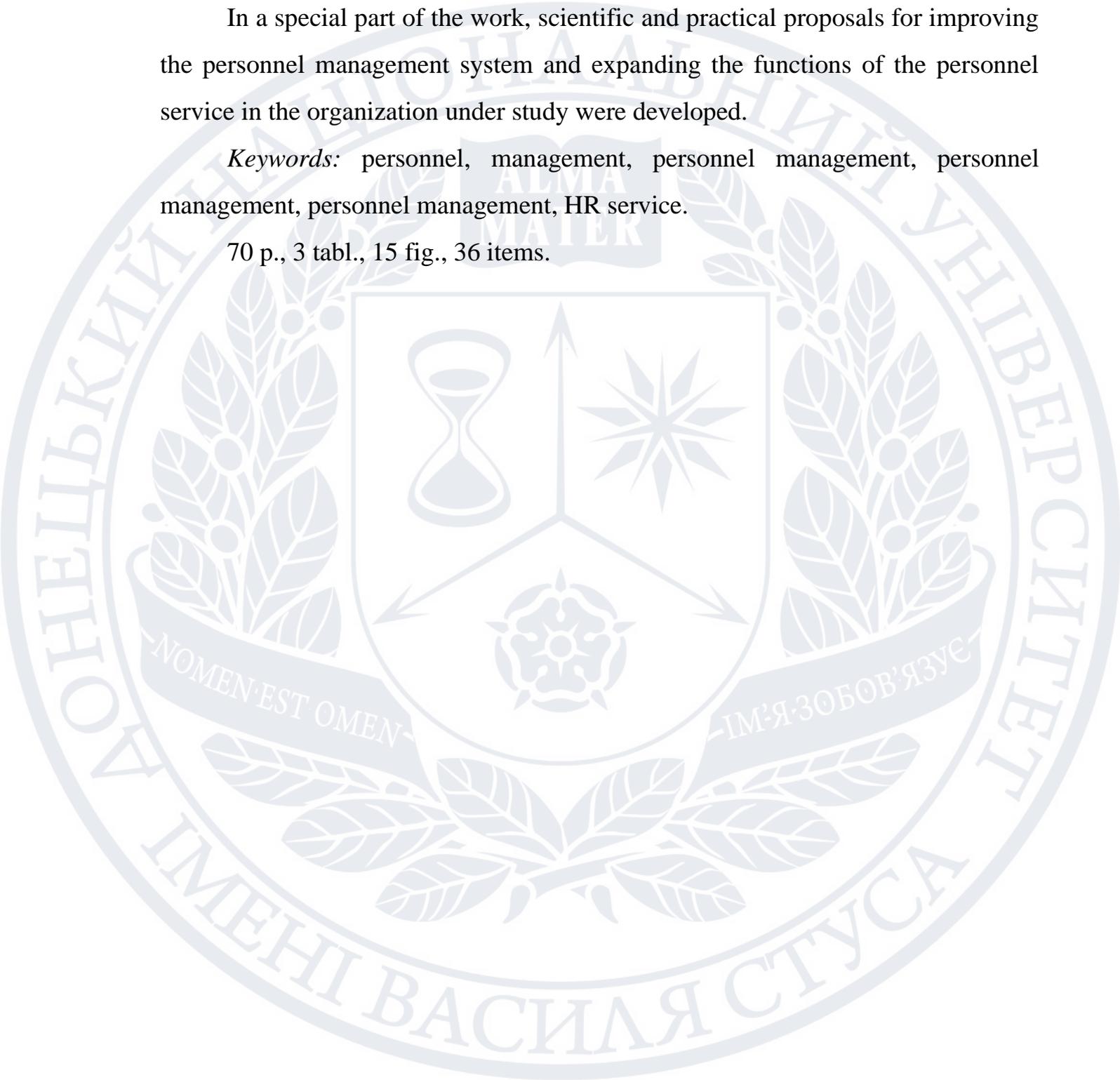
In the qualification (master's) thesis, the theoretical and methodological essence of the personnel management system and its structural components were investigated. The role of the personnel service in the organization's activities and the features of the transformation of modern personnel management systems are defined.

In the second section, the basic indicators of the activity and personnel work of the judicial institution are analyzed. The effectiveness of the personnel management system was evaluated on the basis of sociological research.

In a special part of the work, scientific and practical proposals for improving the personnel management system and expanding the functions of the personnel service in the organization under study were developed.

Keywords: personnel, management, personnel management, personnel management, personnel management, HR service.

70 p., 3 tabl., 15 fig., 36 items.



ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПОБУДОВИ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ	7
1.1 Сутність та основні складові менеджменту персоналу.....	7
1.2 Функціональна роль кадрової служби в діяльності організації	17
1.3 Особливості трансформації сучасних систем менеджменту персоналу ..	24
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ ГОСПОДАРСЬКОГО СУДУ ХМЕЛЬНИЦЬКОЇ ОБЛАСТІ	31
2.1 Аналіз базових показників діяльності та кадрової роботи	31
2.2 Оцінка ефективності системи менеджменту персоналу в Господарському суді Хмельницької області	40
РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ	50
3.1 Особливості системи менеджменту персоналу організації в умовах невизначеності.....	50
3.2 Напрями удосконалення складових системи менеджменту персоналу Господарського суду Хмельницької області.....	56
3.3 Пропозиції щодо удосконалення роботи з персоналом Господарського суду Хмельницької області	63
ВИСНОВКИ.....	69
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	71

ВСТУП

Актуальність теми. В сучасних умовах невизначеності та нестабільності економіки трансформації піддаються всі сфери життєдіяльності суспільства. Виклики зовнішнього середовища впливають на внутрішньоорганізаційні процеси, серед яких особливе місце займає менеджмент персоналу. Збереження персоналу наразі є найважливішою метою будь-якої української організації, незалежно від сфери її діяльності. Наявність надійних дієвих інструментів управління персоналом в умовах воєнного стану можна назвати конкурентною перевагою організації, саме тому обрана тема дослідження є актуальною і практично значущою з огляду на реалії сьогодення.

Теоретико-практичні та методологічні аспекти менеджменту персоналу широко описані в науковій літературі, фахових виданнях та працях практиків менеджменту. Однак нові умови створюють нові вимоги до побудови систем кадрового менеджменту, що обумовлює необхідність подальшого дослідження цієї проблеми.

Мета кваліфікаційної (магістерської) роботи полягає у дослідженні принципів, методів та підходів до побудови ефективної системи менеджменту персоналу організації в умовах невизначеності.

Для досягнення поставленої мети, в роботі визначені наступні завдання:

- дослідити сутність і структурні складові системи менеджменту персоналу організації;
- визначити роль кадрової служби в діяльності організації;
- дослідити особливості трансформації сучасних систем менеджменту персоналу;
- провести аналіз діяльності та кадрової роботи судової установи;
- оцінити ефективність системи менеджменту персоналу в судовій установі;
- проаналізувати особливості системи менеджменту персоналу організації в умовах невизначеності;

– розробити пропозиції щодо удосконалення системи менеджменту персоналу в судовій установі.

Об’єктом дослідження система менеджменту персоналу Господарського суду Хмельницької області.

Предметом дослідження є процедури, методи та заходи з управління персоналом, що використовуються в досліджуваній організації.

Методи дослідження. В роботі використовуються загальнонаукові методи дослідження: пізнання, спостереження, узагальнення, соціологічного дослідження, метод аналізу і синтезу.

Інформаційною базою дослідження є публікації, теоретичні та методологічні розробки вітчизняних та зарубіжних вчених, нормативна і законодавча база з питань регулювання кадрової роботи, звітні документи та дані Господарського суду Хмельницької області.

Наукова новизна полягає у тому, що на основі вивчення та узагальнення теоретичного матеріалу були розроблені рекомендації щодо удосконалення системи менеджменту конкретної організації.

Практичне значення одержаних результатів полягає у розробці конкретних організаційно-практичних пропозицій щодо удосконалення системи менеджменту персоналу Господарського суду Хмельницької області.

Положення, що виносяться на захист. На захист виносяться пропозиції автора щодо удосконалення системи менеджменту персоналу та розширення функцій кадрової служби Господарського суду Хмельницької області.

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна (магістерська) робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних посилань та додатків. Основний зміст роботи викладений на 70 сторінках друкованого тексту.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПОБУДОВИ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1 Сутність та основні складові менеджменту персоналу

На сучасному етапі розвитку суспільства діяльність будь-якої організації будується навколо людини та її здібностей. Саме людські ресурси формують інтелектуальний капітал організації, що забезпечує їй конкурентні переваги та ринку. В таких умовах зростає роль менеджменту персоналу, як комплексного підходу до управління людьми.

Менеджмент персоналу є актуальним і важливим об'єктом наукових досліджень останніх часів. Теоретична сутність менеджменту персоналу полягає у сукупності знань про цілі, методи, завдання, функції та напрями роботи з персоналом. З практичної ж точки зору, менеджмент персоналу можна визначити, як окремий функціональний напрям діяльності організації, що займається систематично організованим процесом з відтворення та ефективного використання персоналу.

Головною узагальненою метою менеджменту персоналу, як правило, є покращення якості трудового життя персоналу за рахунок забезпечення підвищення ефективності функціонування організації.

Сучасний менеджмент персоналу як системний процес повинен будуватись на наступних важливих принципах [19]:

1. Системність. Менеджмент персоналу в організації має охоплювати не окремі категорії працюючих, а всі людські ресурси, задіяні в трудовому процесі. Діяльність з управління персоналом повинна вирішувати не одномоментні завдання, а безперервно виникаючі проблеми у діяльності працівника: від його прийому на роботу, у період просування по службі та до його останнього дня роботи в організації, використовувати різні методи,

засоби, прийоми роботи з персоналом, а не випадково прийняте під впливом настрою рішення.

2. Демократизація. Сутність цього принципу полягає у: демократичності в методах управління та стилі керівництва; участі в оцінці кожного працівника колективу; регулярному виявленні думки співробітників з найважливіших проблем діяльності організації та врахування цієї думки при розробці заходів щодо вирішення виникаючих проблем; впровадженні нововведень за згодою персоналу організації, тобто залученні до процесу управління організацією рядових співробітників; підвищенні поінформованості працівників про результати та перспективи діяльності організації.

3. Індивідуалізація. Реалізується в індивідуальному плануванні професійного та посадового зростання працівників; індивідуальному підході до мотивації праці виконавців; персональному доборі складу працівників з урахуванням здібностей та індивідуальних особливостей особистості.

4. Інформатизація. Передбачає застосування сучасних засобів обчислювальної техніки для процедур збирання, передачі, обробки, зберігання, видачі інформації з метою оперативного прийняття обґрунтованих кадрових рішень.

5. Орієнтація на досягнення мети (від стратегічної мети всієї організації до особистої мети кожного працівника).

6. Делегування. Полягає у передачі керівництвом організації частини покладених нею повноважень, прав і відповідальності своїм компетентним співробітникам із кадрового відділу.

7. Документальність. Будь-яке управлінське кадрове рішення має бути забезпечене документально (включаючи за потреби і фінансові документи).

Зазначені принципи в своєму комплексі є важливими засадами побудови ефективної системи менеджменту персоналу сучасної організації. Розглянемо структуру і зміст цієї системи.

Як і будь-який напрям діяльності організації, HR-менеджмент завжди перебуває у постійному розвитку та у прямій залежності від внутрішніх та зовнішніх чинників управлінського середовища. Однак його базисна структура завжди ґрунтується на ключових сферах роботи з персоналом, що представлені на рисунку 1.1.

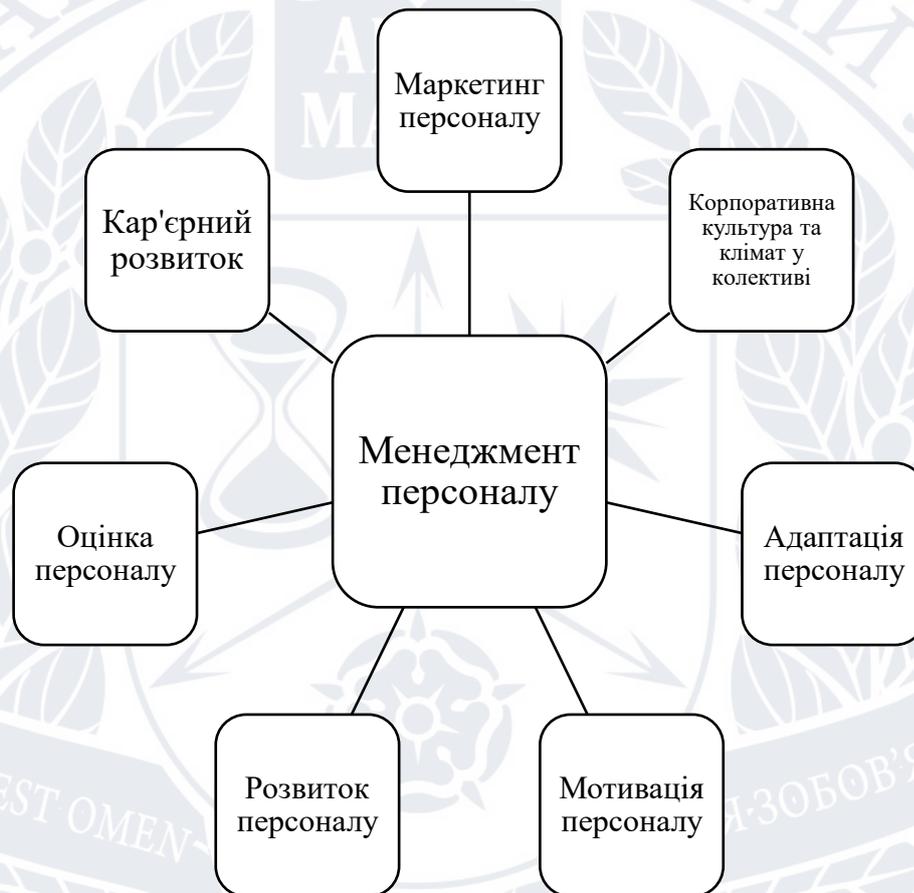


Рисунок 1.1 – Структура і зміст системи менеджменту персоналу

Докладніше проаналізуємо ці змістовні елементи системи менеджменту персоналу.

Маркетинг персоналу (personnel marketing) - вид управлінської діяльності, спрямований на визначення та задоволення потреб організації в кадрах.

Маркетинг персоналу організації передбачає визначення потреби цієї організації в персоналі, як у кількісному (кількість штатних одиниць цієї чи

іншої посадової позиції), так і в якісному (освітній та кваліфікаційний рівень, компетенції, знання, уміння та навички співробітників) аспектах. При цьому обов'язковим є проведення аналізу зовнішніх і внутрішніх чинників, без якого побудова ефективної системи маркетингу персоналу не можлива, а саме:

- зовнішні чинники, що впливають на маркетинг персоналу: ситуація ринку праці, розвиток технології, особливості соціальних потреб, розвиток законодавства, кадрова політика організацій-конкурентів;

- внутрішні чинники, які впливають стратегію маркетингу персоналу: цілі організації, її фінансові ресурси, кадровий потенціал, джерела покриття кадрової потреби.

Основними складовими маркетингу персоналу є:

- розробка якісних вимог до персоналу;
- визначення кількісної та якісної потреби в персоналі;
- розрахунок витрат на придбання та подальше використання персоналу;
- вибір шляхів покриття потреби у персоналі;
- ділова оцінка персоналу;
- аналіз та контроль ефективності розподілу людських ресурсів організації за посадовими позиціями.

Найм персоналу (прийом персоналу) – це низка дій, що здійснюється організацією для залучення кандидатів, які мають якості, необхідні організації задля досягнення своїх стратегічних цілей.

Найм персоналу як функція системи менеджменту персоналу полягає у своєчасному задоволенні кількісних та якісних, поточних та перспективних потреб організації у персоналі.

Адаптація персоналу – професійна адаптація сприймається як процес залучення людини до праці у межах певної професії, включення їх у виробничу діяльність, засвоєння їм умов та досягнення нормативів ефективності праці. Однак адаптацію не можна розглядати лише як

оволодіння фахом. Вона передбачає також пристосування новачка до соціальних норм поведінки, що діють у колективі, встановлення таких відносин співробітництва працівника та колективу, які найбільшою мірою забезпечують ефективну працю, задоволення матеріально-побутових та духовних потреб обох сторін.

Цілі адаптації персоналу є наступними:

- зменшення стартових витрат, оскільки доки новий працівник погано знає своє робоче місце, він працює менш ефективно і потребує додаткових витрат;
- зниження ступеня стурбованості та невизначеності у нових працівників;
- скорочення плинності робочої сили в, оскільки якщо новачки почуваються незатишно на новій роботі та непотрібними, то вони можуть відреагувати на це звільненням;
- економія часу керівника та співробітників, оскільки робота, що проводиться за програмою, допомагає економити час кожного з них;
- розвиток позитивного ставлення до роботи, задоволеності роботою.

Відповідно завданнями підрозділу або спеціаліста з управління адаптацією будуть наступні:

- організація семінарів, курсів із різних питань адаптації;
- проведення індивідуальних розмов керівника, наставника з новим співробітником;
- проходження інтенсивних короткострокових курсів для керівників, які знову вступають на посаду;
- проходження спеціальних курсів підготовки наставників;
- використання методу поступового ускладнення виконуваних новачком завдань;
- виконання разових громадських доручень задля встановлення контактів нового працівника з колективом;

- підготовка заміни під час ротації кадрів;
- проведення у колективі спеціальних рольових ігор зі згуртування співробітників.

Інформаційне забезпечення процесу адаптації персоналу полягає у збиранні та оцінці показників її рівня та тривалості. Збір та обробку інформації рекомендується проводити в рамках процедури поточної ділової оцінки персоналу. Для організацій головна проблема інформаційного забезпечення адаптації полягає у необхідності накопичення нормативних показників рівня та тривалості адаптації.

Для керівника інформація про те, як організований у його підрозділі процес адаптації нових працівників, може багато сказати про рівень розвитку колективу, рівень його згуртованості та внутрішню інтеграцію.

Мотивація персоналу та управління результативністю – процес стимулювання самого себе та інших на діяльність, спрямовану на досягнення індивідуальних та загальних цілей організації.

Система мотивації – це взаємозв'язок матеріальних та нематеріальних методів, мета яких полягає у забезпеченні якісної та високопродуктивної праці співробітників компанії, а також у залученні талановитих фахівців та їх утриманні. Тобто цілі мотивації персоналу можна позначити так:

- залучення нових співробітників;
- залучення до робочого процесу та розкриття їх потенціалу;
- утримання талановитих співробітників.

Вирізняють наступні види мотивації:

1. Зовнішня та внутрішня. Зовнішня мотивація пов'язана зі змістом певної діяльності, але зумовлена зовнішніми стосовно суб'єкту обставинами. У той же час, внутрішня мотивація, пов'язана не із зовнішніми обставинами, а з самим змістом діяльності.

2. Позитивна та негативна. Мотивація, що базується на позитивних стимулах, називається позитивною. Мотивація, що ґрунтується на негативних

стимулах, називається негативною. Приклад: конструкція «якщо я наведу порядок на робочому місці, я отримаю винагороду» або «якщо я не порушуватиму правил, то отримаю винагороду» є позитивною мотивацією. Конструкція «якщо я наведу порядок на робочому місці, то мене не покарають» або «якщо я не порушуватиму правил, то мене не покарають» є прикладом негативної мотивації.

3. Стійка та нестійка. Стійкою вважається мотивація, яка ґрунтується на потребах людини, оскільки вона не вимагає додаткового підкріплення.

4. Індивідуальна та групова мотивація. Індивідуальна мотивація, спрямована на підтримку гомеостазу (голод, спрага, уникнення болю, прагнення температурного оптимуму тощо). Групова мотивація (підтримання про потомство, пошук місця в груповій ієрархії, підтримання властивої даному виду структури спільноти тощо).

Оцінка персоналу – це система виявлення певних показників співробітників, які потім допомагають керівнику у прийнятті управлінських рішень, вкладених у збільшення результативності підлеглих.

Виділяють наступні цілі оцінки персоналу:

1. Адміністративна мета – досягається шляхом прийняття обґрунтованого адміністративного рішення (підвищення або зниження по службі, переведення на іншу роботу, направлення на навчання, звільнення) на основі результатів оцінки діяльності персоналу.

2. Інформаційна мета – полягає у тому, що і працівники, і керівники мають можливість отримати достовірну інформацію про ефективність праці. Така інформація є вкрай важливою для працівника щодо вдосконалення своєї діяльності, а керівникам дає можливість прийняти правильне рішення.

3. Мотиваційна мета – полягає у тому, що оцінка як така є найважливішим засобом мотивації поведінки людей, оскільки адекватно оцінені витрати забезпечуватимуть подальше зростання продуктивності праці

працівників, але у тому разі, якщо працю людини буде оцінено відповідно до його очікувань.

Завдання оцінки персоналу:

- оцінити потенціал для просування та зниження ризику висування некомпетентних співробітників;
- визначити витрати на навчання;
- підтримувати у співробітників почуття справедливості та підвищувати трудову мотивацію;
- організувати зворотний зв'язок із співробітниками щодо якості їх роботи; – розробляти програми навчання та розвитку персоналу.

Суб'єкти оцінки персоналу:

- лінійні керівники (як правило, вони є головними дійовими особами під час оцінки персоналу та відповідають за об'єктивність та повноту інформаційної бази для проведення оцінки, проводять оціночні бесіди);
- працівники служби управління персоналом;
- колеги та працівники, які мають структурні взаємозв'язки з оцінюваними;
- особи, які не мають безпосереднього відношення до оцінюваного співробітника (серед них можна виділити незалежних експертів та центри оцінки).

Усі суб'єкти оцінки поділяються на формальні та неформальні.

До формальних суб'єктів оцінки відносять менеджерів та працівників служб управління персоналом. Саме вони мають право прийняття адміністративного рішення за результатами оцінки.

Неформальні суб'єкти оцінки – це незалежні експерти, які лише дають свій висновок, який враховується формальними суб'єктами оцінки під час узагальнення інформації для ухвалення управлінських рішень.

Останнім часом на практиці часто застосовується комбінована оцінка, коли оцінювачем виступає не один суб'єкт, а відразу кілька.

Об'єкт оцінки персоналу – співробітник, якого оцінюють. Об'єктом оцінки можуть бути або окремі працівники, або група співробітників, виділена за певним критерієм (наприклад, залежно від рівня в організаційній структурі або за професійною ознакою).

Оцінити результати праці робітників, особливо робітників-відрядників досить просто, оскільки кількісні та якісні результати їх праці виражаються у конкретних показниках.

Набагато складніше оцінювати результати праці керівників та фахівців, оскільки вони характеризують їхню здатність безпосередньо впливати на діяльність якоїсь управлінської ланки.

Предметом оцінки результатів праці персоналу є особисті якості працівників, процес праці та результативність праці.

Побудова корпоративної культури – це ще одна важлива сфера діяльності в межах менеджменту персоналу. Корпоративна культура має свої зовнішні прояви, що відображаються у всьому, що можна побачити та асоціювати з корпоративним брендом. Більш глибинні рівні корпоративної культури можна відслідкувати лише у поведінці співробітників організації та їх взаємовідносинах. Головна мета корпоративної культури – це процес усвідомленої ідентифікації кожного працівника зі своєю організацією і тими трудовими та корпоративними цінностями, які вона пропагує.

Наступний важливий напрям роботи в межах менеджменту персоналу організації це розвиток персоналу. Підвищення рівня кваліфікації та розвинення необхідних компетенцій персоналу є невід'ємною частиною трудового життя будь-якої організації незалежно від її сфери діяльності.

Розвиток персоналу тісно корелює з плануванням кар'єри працівників. Управління кар'єрою важливе для чіткого розуміння особистісних потенціалів працівників та векторів їх внутрішнього переміщення всередині організації, це систематизує рух персоналу та робить структуру кадрів більш стабільною і прогнозованою.

Для практичної реалізації вищезазначених напрямів, в системі менеджменту персоналу використовується цілий комплекс методів, які можна умовно поділити на три великі групи: економічні, адміністративні та соціально-психологічні. Стисло розглянемо ці групи методів.

1. Економічні методи. До цієї групи варто віднести всі методи матеріального стимулювання персоналу. Серед них найчастіше використовуються такі, як участь кадрів у розподілі отриманого компанією прибутку, збільшення заробітної плати, виплати преміальних коштів за ефективність або якість праці, забезпечення соціальною підтримкою (безкоштовне харчування, медичне страхування, оплата транспорту тощо), штрафні стягнення та покарання у вигляді відрахувань із зарплати.

2. Адміністративні методи. Дані методи базуються на використанні керівної групи підприємства примусових заходів та нормативно-правових актів з трудового законодавства. Тому сюди відносяться всі накази, розпорядження та вказівки, які закликають до дотримання трудової дисципліни. Найчастіше вони припускають певну відповідальність працівника ті чи інші порушення з виробництва.

Ключова риса - безпосередній характер впливу, негайне виконання чи приведення наказу, розпорядження керівництва.

3. Соціально-психологічні методи. Також значну роль відіграють методи впливу, що засновані на базових знаннях принципів у галузі соціології та психології. З ними вдається мінімізувати кількість дебатів, суперечок, конфліктів у команді, сформувати міцну корпоративну культуру, а також керувати кар'єрним зростанням, кваліфікацією, навичками та вміннями співробітників.

Більше того, ці аспекти допомагають виявляти неформальних лідерів робочого колективу, визначати місце кадрів у команді, миттєво вирішувати різні сутички та сварки між працівниками.

Отже, розглянувши сутність та основні складові системи менеджменту персоналу, слід перейти до визначення функціональної ролі кадрової служби в діяльності організації.

1.2 Функціональна роль кадрової служби в діяльності організації

Менеджмент персоналу є важливою складовою діяльності будь-якої організації, а служба з управління персоналом виступає головним суб'єктом реалізації кадрової роботи на практиці. Представники HR-відділу приймають безпосередню участь в формулюванні та реалізації кадрової стратегії, щоб гарантувати організації досягнення своїх перспективних цілей.

Ключовий внесок кадрової служби у діяльність організації полягає в тому, що на основі оцінки нинішніх компетенцій працівників і побудови прогнозів з розвитку персоналу реалізуються важливі управлінські рішення стратегічного характеру.

Кадрова служба, як керуючий суб'єкт системи менеджменту персоналу виконує багато ролей, зокрема, найбільш важливими можна відзначити наступні:

роль ініціатора та провідника змін;

роль консультанта працівників та менеджерів різних ланок;

роль експерта в кадрових питаннях і побудові функціональних та організаційних стратегій управління персоналом;

роль захисника інтересів персоналу.

Представники HR-служби є тими людьми, до яких звертаються, якщо між працівниками виникають будь-які професійні проблеми. Саме менеджери з управління персоналом гарантують належне вирішення проблем і суперечок, об'єктивно розглядаючи тему та сприяючи хорошій розмові для пошуку рішення. Крім того, вони допомагають працівникам зрозуміти різні методи створення продуктивних робочих зв'язків, а також необхідність не дозволяти особистим судженням впливати на їхню поведінку.

Серед ключових цілей менеджерів з персоналу можна відзначити наступні:

1. Менеджери з персоналу прагнуть навчити вести ефективні переговори з потенційними та діючими працівниками, а також знати про пільги співробітників, які, ймовірно, залучать відмінних претендентів і утримають поточних співробітників.

2. Менеджери з персоналу відіграють важливу роль у розвитку відносин між роботодавцем і працівником, оскільки вони роблять значний внесок у програми навчання. Це веде до розвитку персоналу всередині організації, отже, підвищення рівня щастя та продуктивності працівників.

3. Менеджери з персоналу відповідають за організацію заходів, подій і свят всередині організації, що надає можливості для розвитку команди. Крім того, це підвищує залученість співробітників і створює почуття впевненості та поваги серед колег.

До основних функцій, що покладаються на HR-менеджерів та кадрову службу в цілому, слід зазначити наступні:

1. Проектування та аналіз трудового процесу
2. Підбір та відбір співробітників
3. Навчання та розвиток персоналу
4. Компенсації та пільги
5. Управління ефективністю роботи співробітників
6. Управлінські відносини
7. Трудові відносини
8. Залучення та комунікації співробітників
9. Охорона праці
10. Персональний супровід співробітників
11. Планування спадкоємності

Розглянемо ці функції детальніше.

1. Проектування та аналіз трудового процесу.

Проектування праці передбачає процес опису обов'язків, відповідальності та трудових операцій. Щоб найняти потрібних працівників на основі раціональності та дослідження, вкрай важливо визначити риси ідеального кандидата, який би підходив для цієї роботи. Цього можна досягти, описавши навички та риси характеру найефективнішого співробітника. Це допоможе визначити, якого кандидата ви хочете отримати на цю роботу, дасть змогу визначити ключові мінімальні вимоги до кандидата, щоб отримати право на роботу.

Аналіз трудового процесу передбачає опис вимог до роботи, таких як навички, кваліфікація та досвід роботи. Необхідно визначити та детально описати життєво важливі повсякденні функції, оскільки вони визначатимуть майбутній курс дій під час найму.

2. Підбір та відбір працівників.

Підбір персоналу є однією з основних функцій управління людськими ресурсами. Ця функція направлена на пошук та утримання кваліфікованих і ефективних співробітників для досягнення цілей і завдань компанії. Все це починається з найму потрібних співробітників зі списку претендентів і сприятливих кандидатів.

Рекрутери кадрової служби допомагають знайти та визначити ідеальних кандидатів для співбесіди та відбору. Потім кандидати проходять комплексну перевірку, щоб відібрати найбільш підходящих кандидатів із пулу претендентів. Потім перевірені кандидати проходять різні раунди співбесід, щоб перевірити та проаналізувати їхні навички, знання та досвід роботи, необхідні для роботи.

Після того, як основні етапи у підборі персоналу виконані, і кандидат буде обраний після раундів співбесід, йому надається пропозиція роботи на відповідних посадах. Цей процес важливий, оскільки ці відібрані співробітники, зрештою, допоможуть компанії реалізувати її цілі та завдання.

3. Навчання та розвиток персоналу

Надання належної підготовки та забезпечення належного розвитку відібраних кандидатів є важливою функцією кадрової служби. Зрештою, успіх організації залежить від того, наскільки добре співробітники навчені роботі та які можливості для їх зростання та розвитку всередині організації.

Роль відділу кадрів має полягати в тому, щоб нові працівники набули специфічних для компанії знань і навичок для ефективного виконання своїх завдань. Це підвищує загальну ефективність і продуктивність робочої сили, що зрештою призводить до кращого результату діяльності компанії.

Управління персоналом відіграє дуже важливу роль у підготовці працівників до більших завдань і відповідальності, що призводить до цілісного розвитку працівників на роботі. А організація, яка надає своїм співробітникам широкі можливості для росту та розвитку, вважається здоровою організацією.

4. Компенсації та пільги.

Пільги та винагороди складають основну частину загальних витрат організації. Треба зменшувати витрати, і разом з тим добре платити працівникам. Таким чином, роль управління персоналом полягає в тому, щоб сформулювати привабливі, але ефективні пакети пільг і компенсацій, щоб залучити більше працівників на робоче місце без шкоди для фінансів компанії.

Головною метою пільг і компенсацій є встановлення гідної та справедливої винагороди для кожного. Крім того, відділ кадрів може використовувати пільги та винагороди як важіль для підвищення продуктивності співробітників, а також для створення хорошого суспільного іміджу компанії.

Таким чином, одна з функцій відділу кадрів полягає в тому, щоб виробити чітку політику та вказівки щодо винагороди та доступних їм пільг. Функцією менеджера з персоналу при цьому є забезпечення ефективної реалізації цих політик і вказівок. Це створює рівність і створює прозорість серед працівників і керівництва всередині організації. Зрештою, рівень

задоволеності працівників роботою прямо пропорційний винагороді та пільгам, які вони отримують.

5. Управління ефективністю роботи співробітників.

Наступним видом діяльності в списку функцій HR-служби є ефективне управління продуктивністю співробітників. Ефективне управління продуктивністю гарантує, що результат роботи працівників відповідає цілям і завданням організації. Управління продуктивністю зосереджується не лише на продуктивності працівника. Він також зосереджується на продуктивності команди, відділу та організації в цілому.

Перелік HR-функцій для управління продуктивністю включає:

розробка правильної посадової інструкції;

ініціювання відповідного процесу відбору для наймання правильних кандидатів на посади;

забезпечення належної підготовки та навчання, необхідних для підвищення продуктивності співробітників;

забезпечення зворотного зв'язку в режимі реального часу та навчання співробітників для підвищення їх ефективності;

проведення щомісячних або щоквартальних оглядів ефективності для обговорення позитивних моментів і сфер вдосконалення співробітників;

формулювання належного процесу бесіди при звільненні, щоб зрозуміти, чому досвідчені співробітники вирішили залишити організацію;

розробка належної системи оцінки та винагороди, яка визнає та винагороджує працівників за їхні зусилля та наполегливу роботу.

6. Управлінські відносини.

Трудові відносини прийнято поділяти на дві частини - управлінські та трудові. У той час як трудові відносини стосуються в основному відносин між персоналом та компанією, управлінські відносини стосуються відносин між різними процесами в організації.

Менеджерські стосунки визначають обсяг роботи, яку необхідно виконати за певний день, і те, як мобілізувати робочу силу для досягнення мети. Йдеться про надання відповідного проекту правильній групі працівників для забезпечення ефективного завершення проекту. У той же час це також передбачає управління графіками роботи співробітників для забезпечення постійної продуктивності. Важливо, щоб відділ кадрів ефективно керував такими відносинами, щоб підтримувати ефективність і продуктивність компанії.

7. Трудові відносини.

Сприятливі трудові стосунки необхідні для підтримки гармонійних відносин між працівниками на робочому місці. На робочому місці багато співробітників працюють разом для досягнення єдиної мети. Однак індивідуально кожен відрізняється від іншого своїми характеристиками. Отже, природно спостерігати розрив у спілкуванні між працівниками. Якщо залишити без уваги цей аспект, така поведінка може зіпсувати трудові відносини в компанії.

Тому для кадрового працівника вкрай важливо забезпечити належні правила, положення та політику щодо трудових відносин. Таким чином, співробітники отримають належні настанови, за якими їм потрібно буде працювати. Кожен працівник буде знати про політику, яка створить сприятливу та гармонійну робочу атмосферу.

Така структурована та спокійна робоча атмосфера також допомагає підвищити продуктивність і досягти вищих цілей організації.

8. Залучення та комунікації співробітників.

Залучення співробітників є важливою частиною кожної організації. Більш високий рівень залученості гарантує кращу продуктивність і більшу задоволеність співробітників. Ефективне управління діяльністю із залучення працівників також допоможе підвищити показники утримання працівників. Кадровий відділ - це той агент, який може безперебійно керувати залученням

співробітників. Правильна комунікація та взаємодія зробляють чудеса як для працівників, так і для організації. Чим більше залученими будуть співробітники, тим більше вони будуть відданими та мотивованими.

Команди відділу кадрів знають «людей» організації краще, ніж будь-хто інший. Це дає їм перевагу в плануванні залучення. Хоча така діяльність може не підпадати під прями функції HR-служби, вона насправді потрібна для добробуту організації та брендингу роботодавця.

9. Охорона праці.

Кожен роботодавець повинен в обов'язковому порядку дотримуватися правил охорони здоров'я та безпеки, встановлених законодавством. Трудове законодавство наполягає на тому, щоб кожен роботодавець надавав необхідне навчання, постачання, ЗІЗ та важливу інформацію для забезпечення безпеки та здоров'я працівників. Інтеграція правил охорони здоров'я та техніки безпеки з корпоративними процедурами чи культурою є правильним способом забезпечення безпеки працівників. Включення цих правил безпеки в діяльність організації є однією з важливих функцій HR-відділу.

10. Особистий супровід співробітників.

HR-служба допомагає співробітникам, коли вони стикаються з особистими проблемами, які можуть заважати робочому процесу. Поряд з виконанням адміністративних обов'язків відділи кадрів також допомагають нужденним працівникам. Після пандемії і особливо зараз, під час воєнного стану в нашій країні, потреба в підтримці та допомозі співробітників значно зросла.

11. Планування спадкоємності.

Планування наступності є функцією HR-служби, що спрямована на планування, моніторинг і управління шляхом зростання співробітників всередині організації.

Зазвичай керівники та відділ кадрів відбирають перспективних та перспективних співробітників організації, які чудово виконують свої посадові обов'язки, і розробляють траєкторії їхнього розвитку.

Працівники, які визнають той факт, що організація інвестує в їхній ріст і розвиток залишатимуться лояльними в довгостроковій перспективі. Однак, розвиваючи таких співробітників на більш високі посади, потрібно пам'ятати про кілька аспектів, таких як необхідність в ще більшій залученості цих співробітників та ускладнення їх трудових завдань і відповідальності.

Співробітник, який покидає організацію, може виявитися руйнівним і дорогим. Таким чином, планування спадкоємності є свого роду рятівником, оскільки воно допомагає визначити наступну особу, яка якраз підходить для заміни особи, що йде.

Отже, HR-служба відіграє важливу роль у безперебійному функціонуванні організації. Процес починається з формулювання правильної політики щодо вимог до роботи та закінчується забезпеченням успішного розвитку діяльності організації. Таким чином, HR-служба працює як своєрідний агент, який поєднує всі аспекти організації кадрової роботи, щоб забезпечити плавний прогрес всієї організації.

1.3 Особливості трансформації сучасних систем менеджменту персоналу

В умовах нової економіки сучасні організації стали більше, ніж будь-коли, орієнтованими на людей - особливо тому, що цей підхід приносить великі дивіденди з точки зору підвищення ефективності праці співробітників і зниження рівня їх вибуття. Менеджмент персоналу при цьому відіграє ключову роль у досягненні роботодавцями своїх цілей, оскільки функції управління персоналом забезпечують загальний розвиток організації. Зрештою, коли співробітники зростають і розвивають свої професійні навички, організація автоматично також буде зростати та розширюватися.

За останні десять років підходи до менеджменту персоналу змінилися настільки суттєво, що зараз говорять вже не «управління персоналом», а «управління потенціалом персоналу», «управління людськими ресурсами» та навіть «управління людським капіталом». Такий значний переворот став наслідком наступних причин:

- 1) Поширення сучасних інформаційно-комунікаційних технологій і, як наслідок, поява нових видів зайнятості та нових форм праці.
- 2) Глобалізація економіки, яка посилила мобільність працівників, готових заради отримання хорошої посади будь-якої миті переїхати до іншого міста чи іншої країни.
- 3) Вихід ринку праці молодих фахівців, представників нового покоління, котрим важливі автономність і гнучкість роботи.

Все це викликало трансформаційні зрушення у самій парадигмі управління людьми та у підходах до формування організаційної культури та знайшло відображення у сучасних тенденціях розвитку менеджменту персоналу, що наведені нижче.

1. Гуманізація управління людьми, що виявляється у занепокоєнні про співробітників (хороший працівник – це здорова і щаслива людина), тобто у підлеглих бачать вже не лише функцію, а й особистість. У штатних розкладах деяких організацій навіть є така посада, як менеджер із турботи про персонал, до якого може звернутися будь-який співробітник з проханням змінити графік роботи, зменшити навантаження та інше.

2. Індивідуальний управлінський підхід до кожного співробітника, врахування його потреб, бажань та можливостей, що виражається в точковому налаштуванні інструментів менеджменту. Наприклад, розробка персонального кар'єрного шляху фахівця, який може бути не тільки вертикальним, а й горизонтальним, підбір індивідуальної системи винагород тощо.

3. Розробка нових форм та методів розвитку персоналу. Навчання стає цільовим, спрямованим на вироблення конкретних навичок, які допоможуть фахівцям вирішувати певні завдання організації.

4. Виникнення та розвиток моделі «вільної компанії», в якій немає звичної ієрархічної структури. У ній створено умови для саморозвитку та самоорганізації людей. Будь-який співробітник може запропонувати ідею чи проект для розвитку всього бізнесу. Більшість рішень у таких організаціях ухвалюються колегіально.

5. Спирання на концепцію life-long learning. Адже вже зараз середня людина протягом життя 8 разів змінює види діяльності.

6. Розробка особливих управлінських підходів до працівників старшого віку, яких стає дедалі більше.

7. Постійна трансформація системи менеджменту персоналу слідом за змінами внутрішнього та зовнішнього середовища.

8. Все більше значення як для управлінців, так і для співробітників набувають soft-skills: емпатія, стратегічне мислення, вміння швидко приймати рішення, креативність тощо.

9. Help-management як основа управління людьми. На зміну директивам прийшли сприяння, участь та допомога, щоб співробітник виконав завдання з необхідною якістю та вчасно.

10. HR-бренд, без якого все важче наймати та утримувати найкращих фахівців, адже для багатьох із них гроші не є вирішальним фактором при виборі компанії. Підтримка та розвиток бренду роботодавця потребує системності.

11. Створення в офісах зон відпочинку та дозвілля (спортивні куточки, корпоративні бібліотеки тощо).

12. Для компаній все більшої цінності набувають злагоджені команди, які вміють швидко та ефективно вирішувати проблеми. Тому активно розвиваються методи вирощування команд та командного хантіngu. Командна

проектна робота – це один із найефективніших способів інноваційного розвитку бізнесу.

Сучасні тенденції кадрового менеджменту свідчать про зміну підходу до реалізації професійної діяльності з кваліфікаційного на функціональний, тобто в управлінні людьми відбулося зрушення від зосередженості на освіті та стажі фахівця до фокусування на його реальних результатах, від цінності знання, як діяти, до цінності готовності діяти, від пріоритету дотримання приписів до розвитку самостійності та відповідальності працівника.

Отже, з огляду на вищезазначене, можна виділити основні завдання сучасного менеджменту персоналу (див. рисунок 1.2).

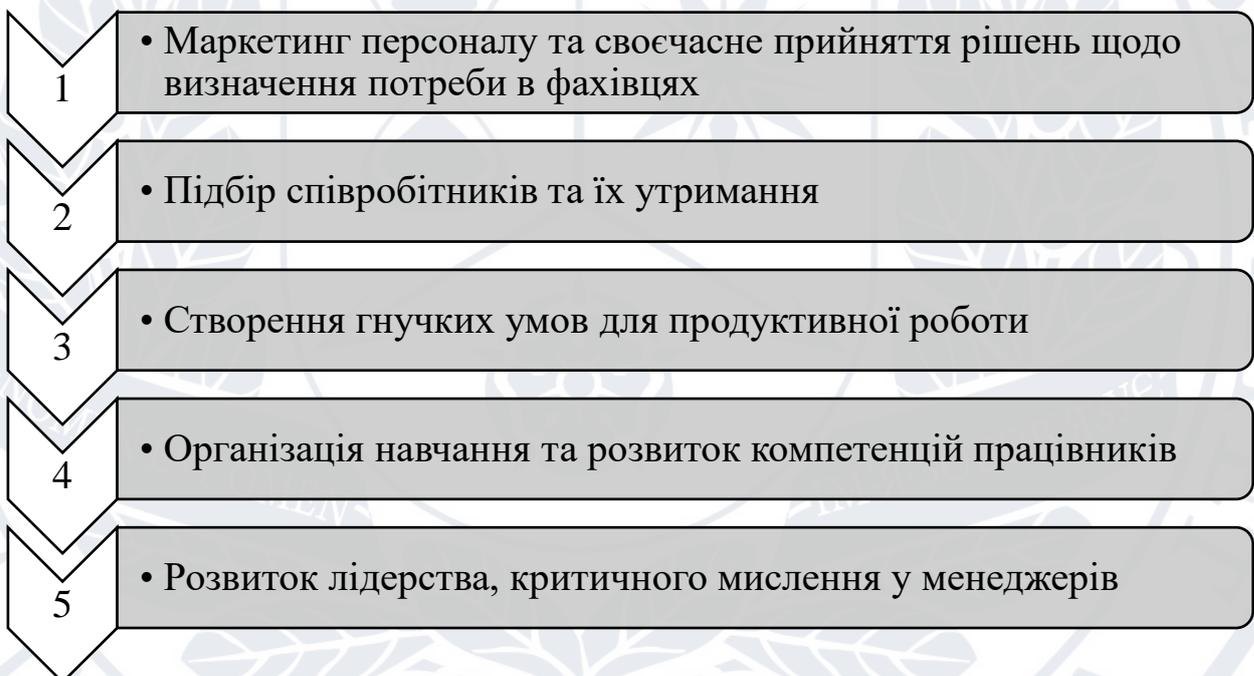


Рисунок 1.2 - Основні завдання сучасного менеджменту персоналу

Сучасні системи менеджменту персоналу безперервно продовжують свою трансформацію, реагуючи на зовнішні виклики та запити власників організації, що призводить до змін функцій та завдань кадрового менеджменту. В процесі цієї трансформації змінюється парадигма сприйняття власниками організації самої системи менеджменту персоналу. У цьому сенсі

сучасна система менеджменту персоналу (СМП) розглядається в наступних контекстах:

1. СМП як частина управлінської дисципліни. Менеджмент персоналу є вирішальним аспектом управління всієї організації. Оскільки управління персоналом є частиною категорії процесів управління, воно значною мірою покладається на концепції, методи та процедури загального менеджменту при управлінні людськими ресурсами в майже будь-якій сфері діяльності.

2. Універсальне існування СМП. Менеджмент персоналу є універсальним і застосовним скрізь, незалежно від розміру, характеру та різноманітності сфер застосування.

3. Турбота про людей як головна мета СМП. Менеджмент персоналу охоплює всі категорії співробітників організації та підпорядковує характеристики (компетенції) людини під потреби діяльності та цілі організації. У той же час менеджмент персоналу опікується і проблемами людських ресурсів та захистом їх інтересів.

4. Спрямованість СМП на досягнення цілей. Система менеджменту персоналу зосереджена на досягненні цілей організації, через інструменти та процедури для належного управління людськими ресурсами.

5. СМП як інтегруючий механізм. Серед найважливіших цілей СМП є інтеграція спільних цілей організації та встановлення сприятливих трудових відносин між співробітниками різних категорій.

6. СМП орієнтована на розвиток. Менеджмент персоналу сприяє максимізації використання талантів та потенціалу співробітників організації. Це також впливає на навчання персоналу з метою покращення його здібностей. СМП допомагає організації повністю використовувати можливості своїх людей для досягнення стратегічних цілей.

7. Безперервність СМП. Менеджмент персоналу - це безперервний процес, що здійснюється з дня створення організації до її ліквідації. СМП

зосереджена на управлінні людським капіталом організації, що є безперервним процесом, а не одноразовою подією чи невдалою операцією.

8. СМП як комплексна функція. Менеджмент персоналу ніколи не може бути ізольованим процесом, оскільки він охоплює всіх працівників організації. Ніхто із співробітників не повинен бути обділений увагою, незалежно від його статусу, винагороди чи виду роботи.

Разом із зміною парадигми сприйняття ролі системи менеджменту персоналу в діяльності організації, змінюється також і відношення до ролі менеджера з персоналу, як провідного суб'єкту кадрової роботи.

Наразі існують три поширені моделі визначення ролі менеджера в межах роботи з персоналом.

1. Менеджер з персоналу як довірена особа своїх співробітників, що забезпечує здорові умови праці та сприятливий морально-психологічний клімат в організації. Позиційний статус HR-менеджера в цій моделі є досить низьким: він є співробітником, навченим соціології (або психології) праці, який допомагає лінійним менеджерам у реалізації ефективної політики компанії щодо найманих працівників.

2. Менеджер з персоналу як фахівець із трудових договорів (контрактів), включаючи колективні договори. У великих організаціях, де використовуються маси низьокваліфікованих працівників, йому приділяється подвійна роль: здійснення адміністративного контролю за дотриманням працівниками умов трудових договорів, облік зміни роботи; регулювання трудових відносин. Виконання цих функцій зазвичай вимагає юридичної підготовки, що надає менеджеру з персоналу досить високий статус в організації.

3. HR-менеджер як архітектор кадрового потенціалу організації, що грає провідну роль у розробці та реалізації довгострокової стратегії компанії. Його роль полягає у забезпеченні організаційної та професійної узгодженості кадрового потенціалу компанії. Він є членом вищого керівництва та має

підготовку у такій важливій галузі управлінських знань, як управління персоналом.

Отже, виходячи із вищезазначеного, слід констатувати, що сучасні системи менеджменту персоналу трансформуються під впливом викликів сьогодення, що потребує від керівників організацій гнучкості, адаптивності та готовності використання нетрадиційних підходів до управління людьми.



РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ ГОСПОДАРСЬКОГО СУДУ ХМЕЛЬНИЦЬКОЇ ОБЛАСТІ

2.1 Аналіз базових показників діяльності та кадрової роботи

Об'єктом дослідження в кваліфікаційній (магістерській) роботі обрано Господарський суд Хмельницької області (далі – Суд). Організація заснована у своєму сучасному форматі в 1991 році. Суд розташований у місті Хмельницькому, а його юрисдикція поширюється на весь регіон.

Наразі Господарський суд Хмельницької області не обмежує свою роботу тільки розглядом справ. Його постійною діяльністю є виявлення при вирішенні господарських спорів порушень законності або недоліків в діяльності підприємств, установ, організацій та вивчення причин, які призводять до виникнення того чи іншого порушення, і реагування на них шляхом винесення окремих ухвал та надсилання повідомлень. Судом систематично аналізуються справи за участю правоохоронних та контролюючих органів. На виконання планів роботи готуються аналітичні записки про практику розгляду окремих категорій справ.

Перш ніж дослідити стан системи менеджменту персоналу Господарського суду Хмельницької області, слід стисло розглянути його організаційну структуру, основні показники діяльності та кадрове забезпечення, щоб створити повноцінну картину досліджуваного об'єкту.

Почнемо з розгляду організаційної структури Господарського суду Хмельницької області, що складається наступних ключових структур:

голови суду, його заступників, а також суддів, що мають повноваження здійснювати правосуддя;

керівника апарату суду та помічників суддів;

підрозділів, що підпорядковуються керівнику апарату суду та працюють за функціональним призначенням.

Графічно організаційна структура Господарського суду Хмельницької області наведена на рисунку 2.1.

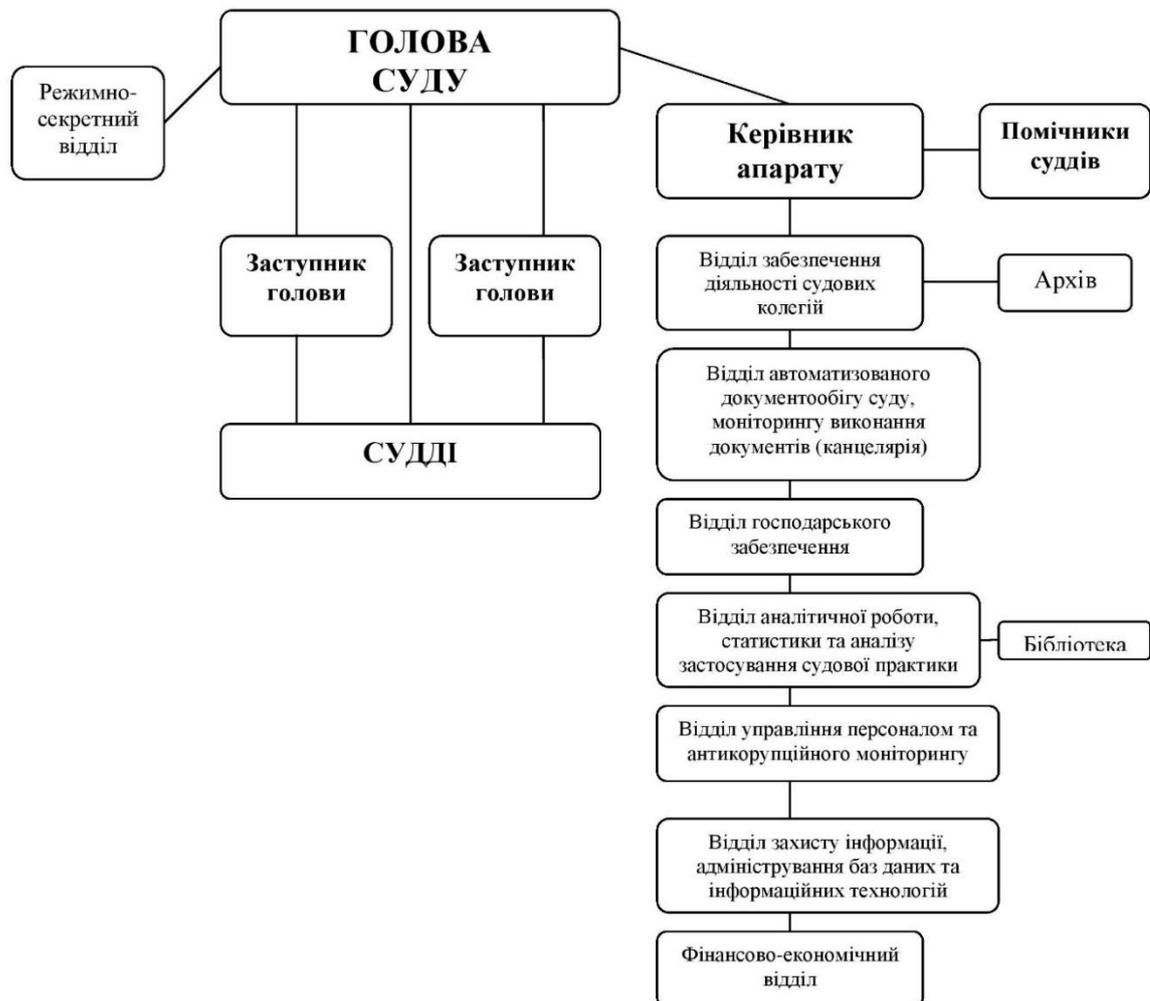


Рисунок 2.1 - Організаційна структура Господарського суду Хмельницької області

Як бачимо, з наведеної на рисунку 2.1 схеми, керівнику апарату суду підпорядковуються такі підрозділи:

- архів та відділ забезпечення діяльності судових колегій;
- канцелярія суду;
- відділ господарського забезпечення;
- відділ аналітичної роботи та бібліотека;
- відділ управління персоналом;
- відділ захисту інформації;

фінансово-економічний відділ.

Внутрішній трудовий розпорядок працівників вищезазначених відділів, режим їх роботи, засади регулювання трудових відносин, умови заохочення працівників за сумлінну працю, відповідальність за порушення трудової дисципліни, організація праці, трудова і виконавська дисципліни, інші питання регулюються правилами внутрішнього трудового розпорядку Суду.

Розглянемо базові показники діяльності Господарського суду Хмельницької області (таблиця 2.1).

Таблиця 2.1 - Базові показники діяльності Господарського суду Хмельницької області у 2018-2022 роках [25].

Показник	1 півріччя 2018 року	1 півріччя 2019 року	1 півріччя 2020 року	1 півріччя 2021 року	1 півріччя 2022 року
Кількість розглянутих справ та матеріалів за звітний період	1536	1804	1615	2186	1689
Кількість справ та матеріалів, що перебувають на розгляді на кінець звітнього періоду	688	704	921	795	758
Середня кількість розглянутих справ та матеріалів на одного суддю	140	113	101	137	106
Середня кількість справ та матеріалів, що перебували на розгляді в звітний період в розрахунку на одного суддю	211	161	167	186	152
Середня тривалість розгляду справи (днів)	108	104	134	78	56

Як бачимо з наведених даних в таблиці 2.1, базові показники діяльності Господарського суду Хмельницької області не є рівномірними, що скоріше за все залежить від специфіки діяльності цієї організації, проте можна відзначити певну тенденцію. Так, протягом представлених 5 років за оприлюдненими даними Суду фактична кількість працюючих суддів не змінювалась і складала 16 осіб, у той же час, спостерігаємо тенденцію до скорочення середньої тривалості розгляду справ за останні 2 роки. Це може свідчити про певні позитивні зрушення в продуктивності праці суддів. Продуктивність праці, як правило, багато в чому залежить від якісної організації роботи, і це говорить про те, що в Господарському суді Хмельницької області цими питаннями скоріше за все опікуються.

Зовнішня оцінка діяльності також є важливим питанням, яке дозволяє оцінити якість роботи Суду з точки зору його клієнтів, тобто громадян регіону. У цьому аспекті Господарський суд Хмельницької області притримується політики відкритості та всіляко сприяє проведенню досліджень задоволеності роботою суду його клієнтами. Останнє таке дослідження було проведено в 2019 році. Дослідження було здійснене за технічної підтримки Благодійної організації "Всеукраїнська коаліція з надання правової допомоги" в рамках програми опитувань відвідувачів судів під час реалізації проекту "Покращення якості роботи судів Хмельницької, Вінницької та Волинської областей через проведення опитування учасників судових проваджень з використанням методології карток громадського звітування", який здійснювався за фінансової підтримки проекту USAID "Нове правосуддя"[25].

Результати опитування якості роботи Господарського суду Хмельницької області по основних блоках питань наведені у таблиці 2.2.

Отримані в ході опитування дані свідчать про загалом позитивну оцінку відвідувачами якості роботи Господарського суду Хмельницької області: більшість респондентів (80%) максимально високо оцінили якість роботи суду, негативні оцінки поставили лише 2,5% відвідувачів.

Таблиця 2.2 – Результати опитування якості роботи Господарського суду Хмельницької області

Питання	Середній інтегральний показник за вимірами якості (за 5-ти бальною шкалою)
Загальна оцінка якості роботи	4,12
Доступність суду	3,94
Зручність та комфортність перебування в суді	3,79
Повнота та ясність інформації	3,94
Сприйняття роботи працівників апарату суду	4,35
Дотримання термінів судового розгляду	4,12
Сприйняття роботи судді	4,59

Як свідчить аналіз окремих вимірів якості роботи суду (представлених на сайті Суду [25]) найбільш високо відвідувачі суду оцінили легкість та доступність для розуміння мови викладення рішення (середній бал оцінювання склав 4,57) та сприйняття роботи судді (середній бал оцінювання склав 4,59), найбільш критично була оцінена якість роботи суду в частині повноти та ясності інформації (середній бал оцінювання склав 3,94) та зручності та комфортності перебування в суді (середній бал оцінювання склав 3,79).

Під час обробки інформації, яка була отримана від відвідувачів Господарського суду Хмельницької області під час відповіді на питання щодо конкретних змін, які конкретні зміни, необхідні для покращення роботи цього суду сьогодні, були отримані пропозиції, які відображають певні проблеми у функціонуванні даного суду, зокрема "покращити взаємозв'язок канцелярії та апарату суду", "відсутність доступу для людей з обмеженими можливостями", "мала кількість залів для відеоконференції", "відсутність стендів з інформацією щодо судових справ та іншої інформації на першому поверсі, незрозуміле місце очікування початку судового засідання".

Окремої уваги заслуговує оцінка відвідувачів суду роботи системи "Електронний суд", більшість респондентів (82,50%) зазначили, що знають про початок функціонування цієї системи, натомість менше чверті респондентів (22,50%) особисто нею користувались. Середній бал оцінювання роботи системи "Електронний суд" відвідувачами Господарського суду Хмельницької області склав 2,75 [25].

Отже, аналіз зовнішньої оцінки клієнтами якості роботи Суду показав в цілому позитивні результати. Далі доцільно дослідити кадрове забезпечення Господарського суду Хмельницької області та функції відділу персоналу, як ключового суб'єкту реалізації цілей системи менеджменту персоналу організації.

В таблиці 2.3 наведені дані щодо кадрового забезпечення Господарського суду Хмельницької області за останні три роки.

Таблиця 2.3 - Кадрового забезпечення Господарського суду Хмельницької області (2020-2022 рр.) [25]

Показник	2020		2021		2022*	
	Штат, од.	Факт, осіб	Штат, од.	Факт, осіб	Штат, од.	Факт, осіб
Загальна чисельність	101	89	101	90	101	89
<i>у тому числі:</i>						
судді	20	16	20	16	20	16
держслужбовці	43	39	42	39	42	38
працівники патронатної служби	21	20	22	21	22	21
працівники, що виконують функції з обслуговування	13	10	13	11	13	11
інші працівники	4	4	4	3	4	3

**на 1 липня 2022 року*

Як бачимо з даних, наведених у таблиці 2.3, чисельність персоналу в Суді суттєво не змінюється останні три роки. Особливо це стосується суддів.

Загальні коливання і в чисельності, і в структурі персоналу практично відсутні. Низька плинність кадрів з одного боку може свідчити про стабільність колективу Господарського суду Хмельницької області, з іншого боку така ситуація сигналізує про доволі повільний процес оновлення кадрів. Якщо така ситуація збережеться у тривалому періоді, це може призвести до певних негативних проявів в майбутньому, зокрема:

зниженню ефективності працівників через відсутність плинності;

слабкому припливу нових ідей та старінню колективу;

падінню конкурентоспроможності співробітників Суду на ринку праці.

Отже, відділу кадрів доцільно приділити увагу показникам, що характеризують вік, кваліфікацію, стаж та ефективність наявних працівників, щоб попередити вищезазначені негативні прояви в майбутньому.

Щодо аналізу кадрової роботи, то в Господарському суді Хмельницької області, цей напрям діяльності покладається на службу управління персоналом. Служба діє на основі відповідного Положення Суду про діяльність цього підрозділу.

На рисунку 2.2 наведені основні завдання, які покладаються на службу управління персоналом.

Відповідно до цих завдань, служба управління персоналом здійснює діяльність за наступними ключовими напрямками кадрового менеджменту:

вносить пропозиції керівнику державної служби з питань удосконалення управління персоналом;

здійснює аналітично-консультативне забезпечення роботи керівника апарату суду з питань управління персоналом та надає консультативну допомогу з кадрових питань керівникам структурних підрозділів;

організовує роботу щодо розроблення посадових інструкцій працівників апарату суду, їх перегляду на відповідність встановленим законодавством вимогам та з метою виявлення потреб у внесенні до них змін, а також надає консультативну допомогу щодо розроблення та внесення змін до посадових інструкцій;

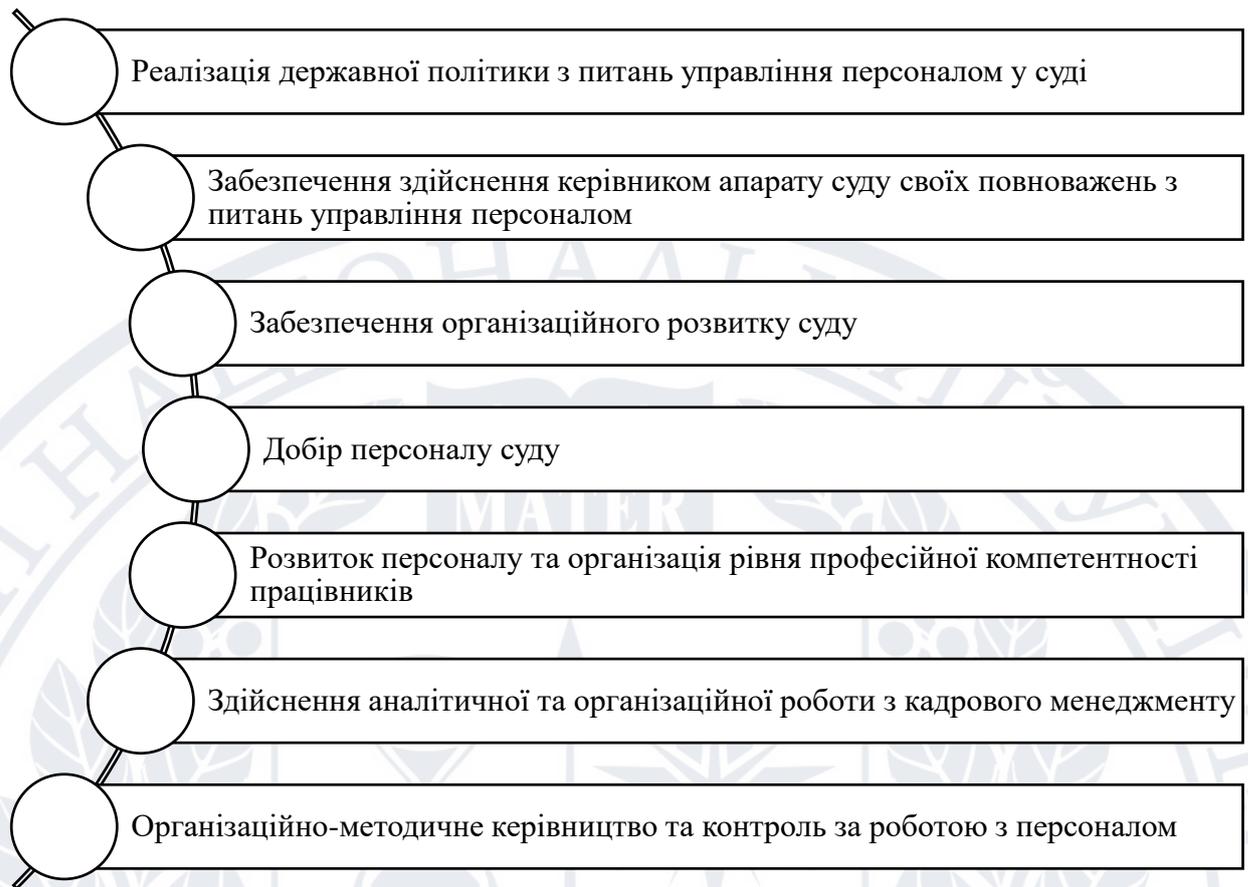


Рисунок 2.2 - Основні завдання, які покладаються на службу управління персоналом Господарського суду Хмельницької області

проводить роботу щодо створення сприятливого психологічного клімату, формування корпоративної культури у колективі, розв'язання конфліктних ситуацій;

аналізує кількісний та якісний склад персоналу у суді, вивчає поточну потребу в такому персоналі, прогнозує перспективну потребу в персоналі з урахуванням довгострокових цілей суду та вносить відповідні пропозиції;

здійснює заходи щодо організації та координації процедури адаптації новопризначених працівників у суді;

здійснює заходи щодо організації оцінювання результатів службової діяльності державних службовців, узагальнює результати виконання завдань державними службовцями, надає консультативну допомогу з питань проведення оцінювання;

складає разом з державними службовцями державного органу індивідуальні програми підвищення рівня професійної компетентності/індивідуальні програми професійного розвитку таких державних службовців;

вивчає та узагальнює потреби державних службовців у професійному навчанні і вносить керівнику державної служби пропозиції щодо організації професійного навчання;

організовує роботу щодо стажування державних службовців;

веде встановлену звітно-облікову документацію, готує звітність з кадрових питань;

забезпечує підготовку документів щодо призначення, переведення та звільнення персоналу;

проводить роботу щодо укладання, продовження строку дії, розірвання контрактів про проходження державної служби;

забезпечує організацію проведення спеціальної перевірки щодо осіб, які претендують на зайняття посад в суді;

розглядає пропозиції та готує документи щодо заохочення та нагородження персоналу державними нагородами, відомчими заохочувальними відзнаками, веде відповідний облік;

обчислює стаж роботи, досвід роботи у відповідній сфері, досвід роботи на керівних посадах, стаж державної служби для призначення на відповідну посаду державної служби та під час проходження служби;

здійснює роботу, пов'язану з обліком трудової діяльності, заповненням, обліком і зберіганням особових справ (особових карток) працівників суду;

здійснює контроль за дотриманням вимог законодавства про працю та державну службу в державному органі, зокрема контролює дотримання правил внутрішнього службового розпорядку;

перевіряє дотримання законодавства про працю, державну службу та стан управління персоналом;

разом з іншими структурними підрозділами: організовує роботу щодо розробки положень про структурні підрозділи та подає пропозиції щодо планування службової кар'єри державних службовців, планового заміщення посад державної служби підготовленими фахівцями згідно з вимогами до професійної компетентності;

забезпечує внесення даних про персонал, у тому числі відомостей щодо вступу на державну службу, її проходження та припинення, в інформаційну систему управління людськими ресурсами (Кадри-WEB);

спільно з планово-фінансовим відділом опрацьовує штатний розпис державного органу і організовує роботу щодо матеріального стимулювання персоналу апарату суду;

розробляє і бере участь у розробленні проектів документів, що стосуються питань управління персоналом, трудових відносин та державної служби.

Таким чином, бачимо, що кадрова робота в Господарському суді Хмельницької області охоплює всі ключові напрями менеджменту персоналу. Однак для повноти аналізу, доцільно буде дізнатись думку співробітників Суду щодо їх задоволеності різними аспектами трудового життя та ефективності взаємодії зі службою управління персоналом.

2.2 Оцінка ефективності системи менеджменту персоналу в Господарському суді Хмельницької області

Перш ніж перейти до внутрішнього аналізу ефективності системи менеджменту персоналу в Господарському суді Хмельницької області, слід зазначити, що у січні-лютому 2021 року Генеральним департаментом з питань управління персоналом на державній службі та в органах місцевого самоврядування НАДС було проведено опитування служб управління персоналом щодо потреб у наданні методичної допомоги з питань управління людськими ресурсами.

Метою проведення опитування було визначення пріоритетів та подальше планування надання методичної, інформаційної та роз'яснювальної підтримки для служб управління персоналом відповідно до виявлених потреб.

В ході опитування було отримано 462 відповіді від працівників служб управління персоналом державних органів.

Респондентам було запропоновано обрати з переліку питань в сфері управління персоналом ті, щодо яких їм було б найбільш актуально та важливо отримати додаткову інформацію та методичну підтримку. Більше половини опитаних визначили такі теми: «Добір персоналу державного органу» (55,6%), «Використання цифрових інструментів у сфері управління персоналом» (54,8%), «Кадровий менеджмент. Документальне оформлення вступу на державну службу, її проходження та припинення» (54,1%), «Професійний розвиток державних службовців, прогнозування розвитку персоналу, заохочення працівників до службової кар'єри» (53,9%), «Оцінювання результатів службової діяльності» (53,7%) [16]

Отже, результати проведеного НАДС опитування дозволили ідентифікувати найбільш затребувані службами управління персоналом державних органів питання та на основі цієї інформації сформувані напрями внутрішнього дослідження (опитування) думки співробітників Господарського суду Хмельницької області щодо ефективності системи менеджменту персоналу.

Опитування було організовано за допомогою анкети Google Form, посилання на яку було розіслано працівникам Суду при сприяттні служби з управління персоналом. Всього було отримано 43 відповіді.

Питання анкети охоплювали ключові сфери трудового життя працівників Суду, такі як:

- умови праці;
- задоволеність роботою/посадою;
- мотивація;
- стиль керівництва;

корпоративна культура;
система комунікацій можливості кар'єрного зростання та особистого розвитку;

взаємодія з кадровою службою.

Розглянемо основні результати опитування.

Сприятливі умови праці та раціональна організація робочого місця за всіма вимогами є одним із базових напрямів роботи в межах менеджменту персоналу. Правильне облаштування робочого місця сприяє підвищенню працездатності співробітників.

На рисунку 2.3 наведені дані щодо задоволеності працівників Господарського суду Хмельницької області цим аспектом роботи з персоналом.



Рисунок 2.3 – Чи задоволені Ви облаштуванням свого робочого місця?

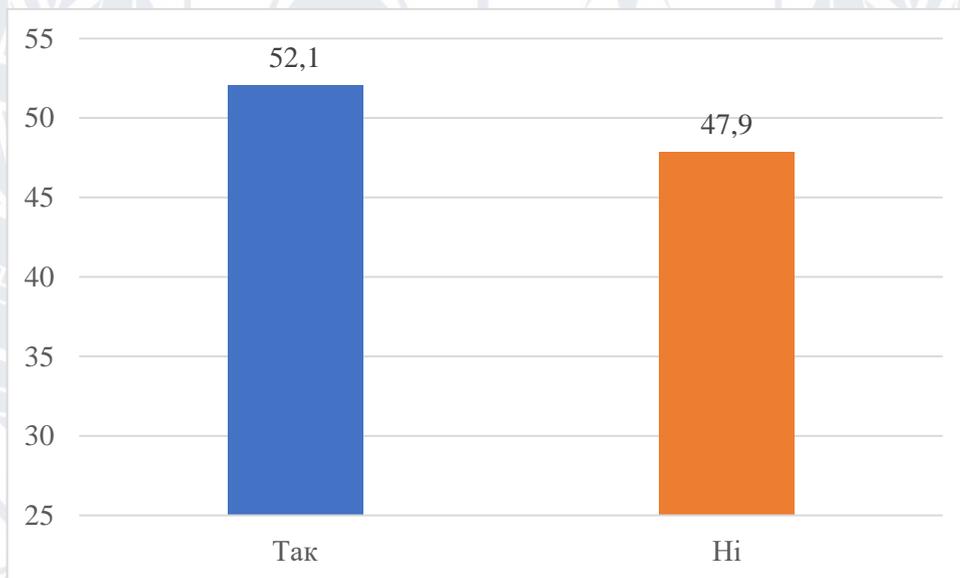
Як бачимо, переважна більшість працівників задоволена станом своїх робочих місць та рівнем їх облаштування. Позитивну відповідь на це питання надали майже дві третини опитаних. У той же час 38% співробітників або незадоволені облаштуванням своїх робочих місць, або сумніваються в їх абсолютній зручності для виконання своєї роботи. Це свідчить про доцільність подальшого дослідження службою з управління персоналом тих можливих

вузьких місць в організації робочих місць, які не задовольняють у повній мірі співробітників Суду.

Наступним питанням, яке було охоплено дослідженням, є гнучкість графіку та форм організації трудового процесу працівників Господарського суду Хмельницької області. Наразі це питання постає особливо актуальним, виходячи із тієї ситуації в якій знаходяться всі українські компанії. Перехід на гнучкі форми зайнятості почався ще за часів пандемії COVID-19 і продовжує бути об'єктом уваги з боку менеджерів, що займаються організацією трудового процесу.

Як бачимо на рисунку 2.4, працівники Суду в своїй більшості стверджують, що керівництво надає їм можливість працювати за індивідуально визначеними формами.

Чи маєте Ви можливість працювати за індивідуально визначеними формами?



Чи потребуєте Ви роботи за індивідуально визначеними формами роботи?

Так	22,5
Ні	43,9
Важко відповісти	33,6

Рисунок 2.4 – Чи маєте ви можливість працювати за індивідуально визначеними формами?

Дані свідчать про певну гнучкість керівництва Господарського суду Хмельницької області в питаннях організації режиму праці, хоча кількість респондентів, що обрали відповідь «Ні» на питання «Чи маєте Ви можливість працювати за індивідуально визначеними формами?» становить майже половину від опитаних. У той же час, лише 22,5 відсотки працівників зазначають потребу у перегляді форм їх трудового процесу.

Ще однією важливою складовою системи менеджменту персоналу є мотивація праці. Мотивація одночасно може вказувати на проблеми або успіхи в загальному менеджменті організації.

На рисунку 2.5 зазначені чинники, що мотивують працівників Господарського суду Хмельницької області працювати в цій організації та цій сфері діяльності.

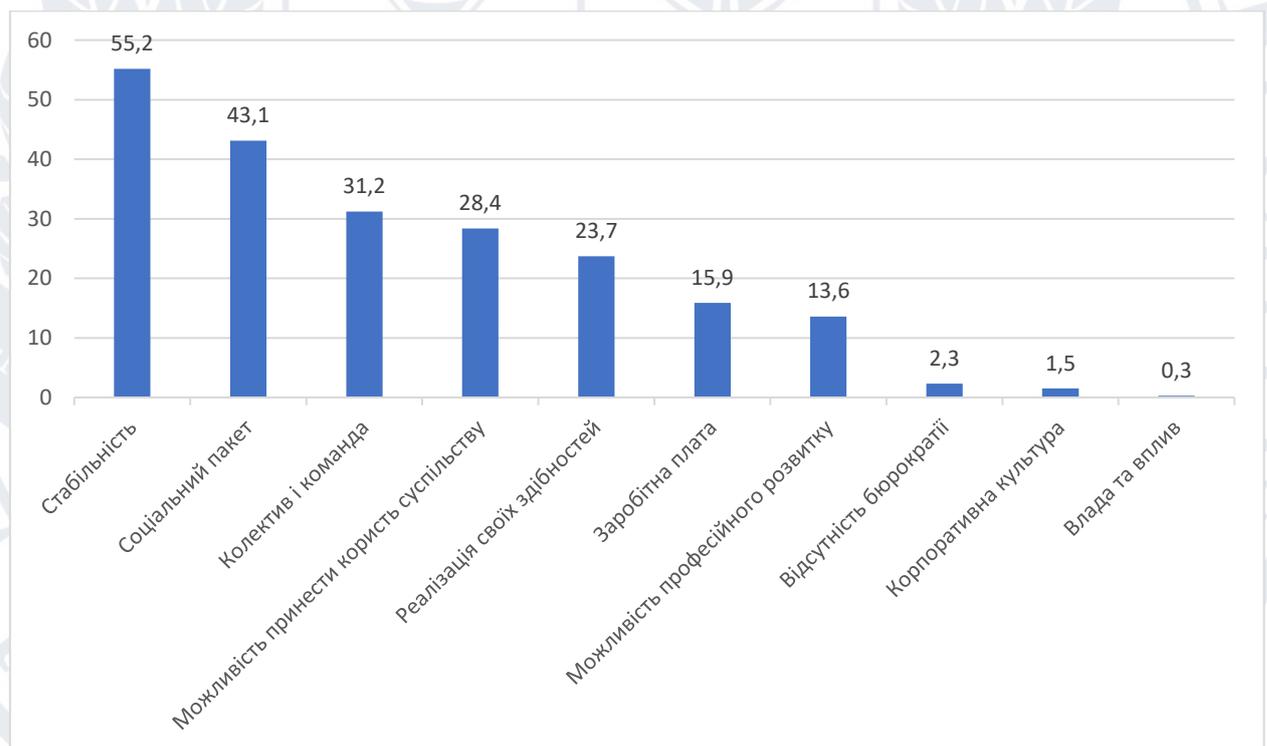


Рисунок 2.5 – Що мотивує Вас у професійній діяльності?

Як бачимо, з даних на рисунку 2.5 на перше місце в ієрархії мотивів респонденти поставили стабільність роботи (55,2%). Це підтверджує відсутність плинності кадрів в Господарського суду Хмельницької області за останні 3 роки.

Серед вагомих чинників мотивації респонденти також виділяють гарний соціальний пакет (41,3%). Розподіл обраних варіантів свідчить про сприятливі взаємовідносини в колективі Суду, це третій за популярністю варіант, який обирали респонденти (31,2%). Опитані також відчують, що вони правильно використовують свої здібності при роботі в Суді, а їх діяльність є суспільно корисною.

У той же час, слід відзначити, що заробітна плата та можливості кар'єрного зростання не є такими привабливими та мотивуючими на думку респондентів, відсоток обирання цих варіантів доволі посередній.

Ще одним важливим аспектом при аналізі відповідей на питання про мотивацію є дуже низькі відсотки за варіантами «Відсутність бюрократії» (2,3%) та «Корпоративна культура» (1,5%). Якщо бюрократія є достатньо звичною та поширеною проблемою для державних установ, то слабка корпоративна культура вже може свідчити про недоліки саме в системі менеджменту персоналу Суду. Схоже, що працівники слабо ідентифікують себе із організацією та її цінностями. Адже саме корпоративна культура, при її належному розвитку, повинна мотивувати та надихати працівників на ефективну роботу та лояльність організації.

Якщо корпоративна культура має відношення в першу чергу до нематеріальної мотивації персоналу, то її матеріальна складова відображається найчастіше у рівні задоволеності працівників своєю заробітною платою. На рисунку 2.6 наведено розподіл відповідей респондентів саме на це питання.

Як бачимо, переважна частина опитаних незадоволена своєю оплатою праці. Лише 25,4 % респондентів обрали відповідь «Так». Можливою реакцією керівництва на такий результат може буде посилення нематеріальної мотивації співробітників, оскільки фінансові можливості державних установ доволі обмежені і чекати на щедрі систему преміювання навряд чи варто, у той же час негрошові заохочення потенційно здатні поліпшити ситуацію і

рівень матеріальної задоволеності працівників Господарського суду Хмельницької області.



Рисунок 2.6 – Чи задоволені Ви своєю заробітною платою?

Ще одним напрямом в межах системи менеджменту персоналу є планування та розвиток кар'єри працівників.

На рисунку 2.7 наведено відповіді респондентів на питання щодо службового підвищення протягом останніх трьох років.

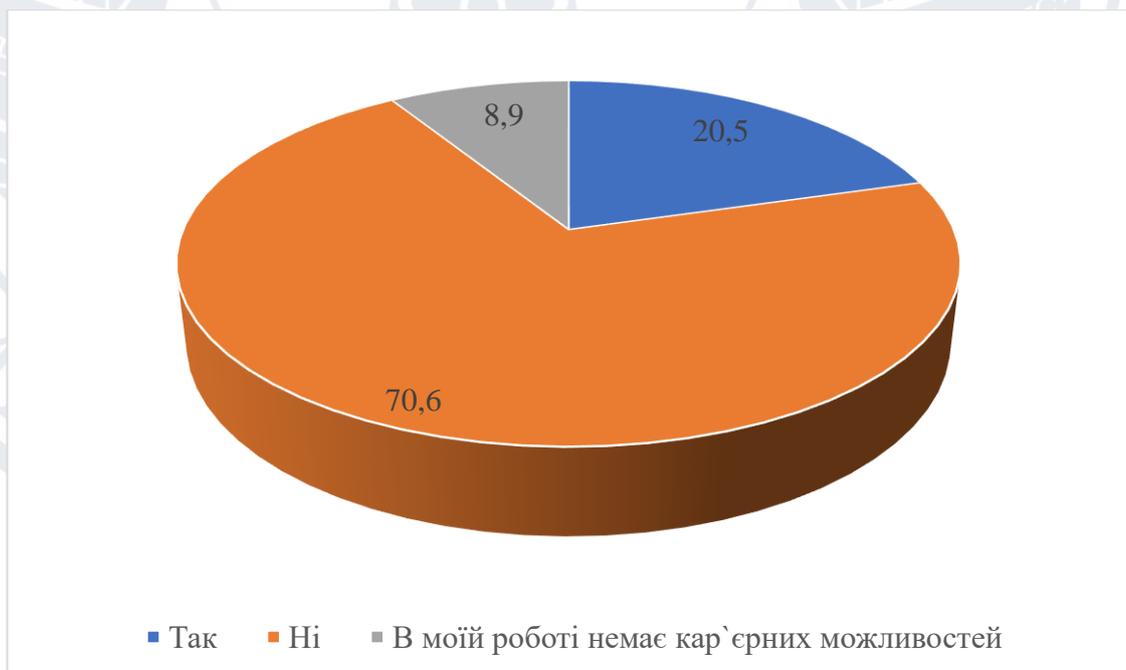


Рисунок 2.7 - Чи було у Вас службове підвищення протягом останніх трьох років?

Як бачимо, більше 70% опитаних обрали відповідь «Ні». Це говорить про те, що більшість працівників Господарського суду Хмельницької області не мали кар'єрного просування. Крім того, майже 9% респондентів зазначили, що для їх посад немає можливостей кар'єрного зростання. Отже на цей аспект також потрібно звернути уваги кадрової служби Суду, з тим щоб провести аналіз потенційних переміщень працівників організації кар'єрними сходами.

Прямим відображенням якості системи менеджменту персоналу та корпоративної культури організації є стиль керівництва.

На рисунку 2.8 наведено результати відповідей на питання щодо відповідності стилю керівництва завданням Господарського суду Хмельницької області.

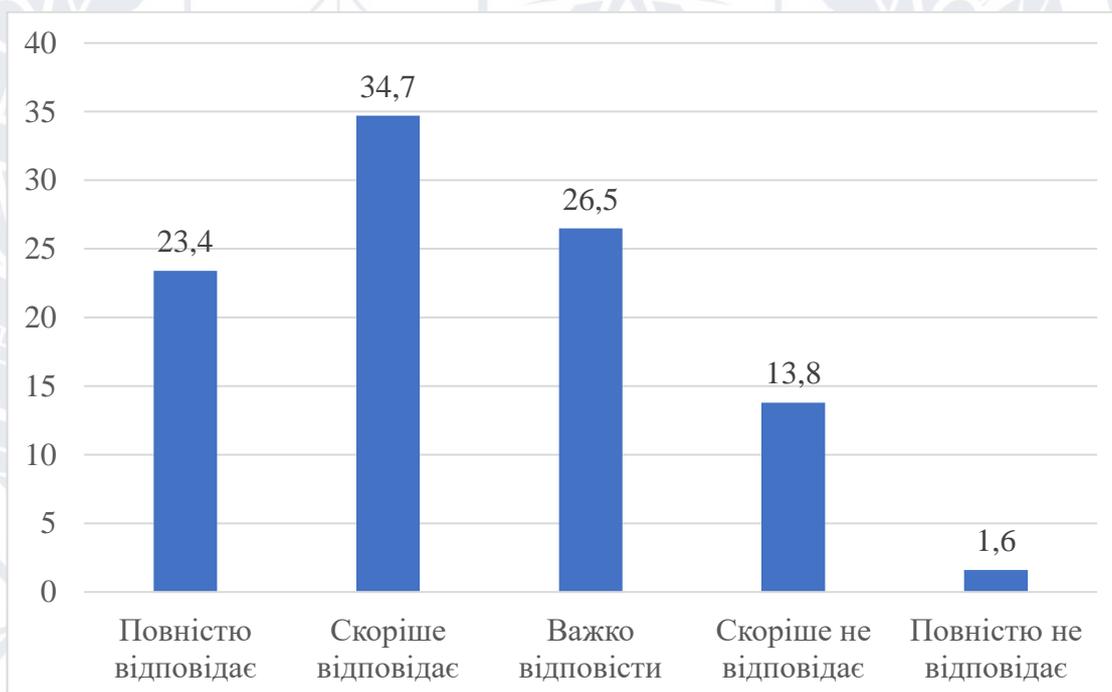


Рисунок 2.8 – Чи відповідає, на Ваш погляд, стиль керівництва завданням організації?

Судячи з розподілу відповідей за цим питанням, працівники Суду в більшості позитивно оцінюють стиль керівництва, що пропагується в організації, оскільки майже 60 відсотків респондентів вказали на його

відповідність завданням організації. Лише 15% так чи інакше не згодні з цим твердженням.

Ще один вагомий маркер ефективності системи менеджменту персоналу – це сприятливий психологічний клімат в колективі. Відсутність конфліктів та налагоджені комунікації між колегами по роботі є важливою умовою продуктивної командної роботи та згуртованості персоналу.

На рисунку 2.9 наведено відповіді респондентів, що характеризують оцінку працівниками Суду соціально-психологічного клімату в колективі.



Рисунок 2.9 – Наскільки Ви задоволені взаємовідносинами зі своїми колегами по роботі?

Як бачимо, 79,5% опитаних майже повністю задоволені тими взаємовідносинами, що склались в колективі. Водночас, є і незадоволені цим аспектом працівники, що потребує певної уваги служби з управління персоналом до цього питання і подальшого моніторингу стану соціально-психологічним кліматом в колективі Суду.

Щодо роботи самої кадрової служби, то в анкеті було також запропоновано оцінити працівникам її ефективність. Результати відповідей на це питання наведені на рисунку 2.10

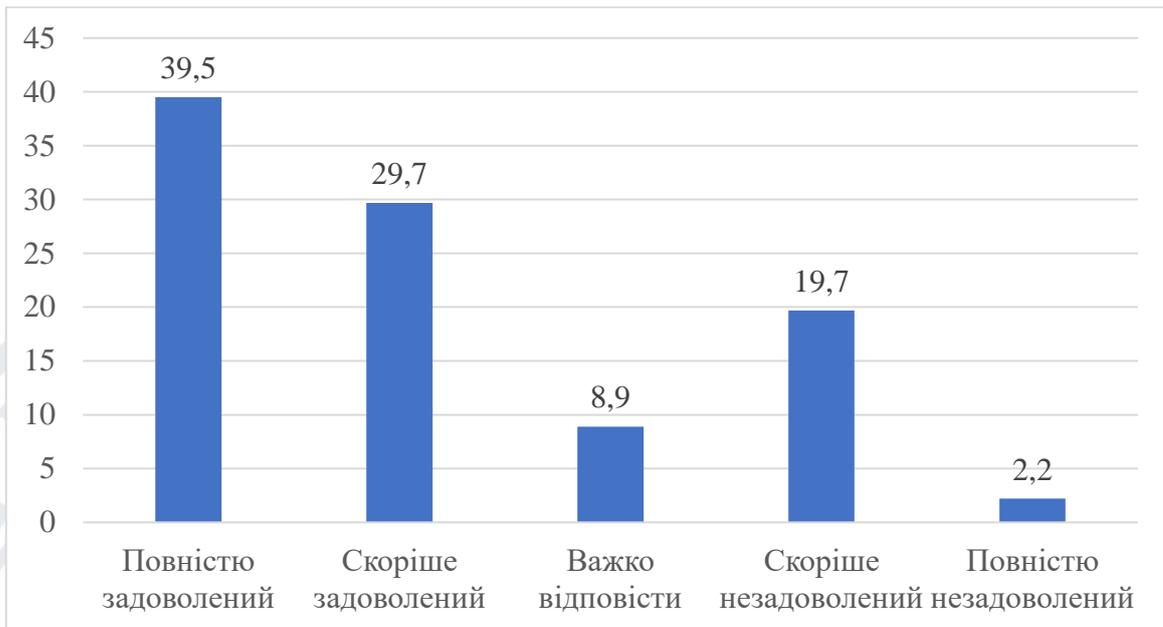


Рисунок 2.10 – Наскільки Ви задоволені роботою кадрової служби?

Бачимо, що служба з управління персоналом Господарського суду Хмельницької області добре себе зарекомендувала в очах співробітників. Майже 80% працівників задоволені її роботою, що говорить про якісно налагоджені комунікації між співробітниками служби та персоналом Суду.

Отже проведене соціологічне опитування та попередня оцінка діяльності Господарського суду Хмельницької області дозволили визначитись з певними слабкими та сильними сторонами системи менеджменту персоналу, що дає змогу сформулювати на основі цієї інформації пропозиції з покращення кадрової роботи, які будуть описані в наступному розділі роботи.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

3.1 Особливості системи менеджменту персоналу організації в умовах невизначеності

Сьогодні наша країна опинилась в умовах кризи та невизначеності, що пов'язані з нинішнім воєнним станом та попередньою пандемією COVID-19. Така ситуація не могла не сказатись на діяльності українських компаній. Майже всі сфери зараз потерпають від нестачі ресурсів, а безпека працівників знаходиться під постійною загрозою, що створює атмосферу тривожності в суспільстві та в колективах організацій.

Внаслідок такої ситуації постає логічне питання щодо можливості утримання діючого штату працівників. Нажаль, в умовах кризи, цінність персоналу часто знижується керівниками. Обмеженість ресурсів, постійний тиск та загрози зумовлюють переоцінку вартості та цінності працівників. Сьогодні відбувається своєрідний перехід від стратегії розвитку до стратегії виживання та економії. Посилюється контроль за діями працівників та ефективністю використання ними робочого часу, що, в свою чергу, призводить до зниження довіри, демотивації працівників та зменшення лояльності до компанії. Саме зараз перед керівниками організацій постає важливе завдання – ефективне планування та запровадження антикризового підходу в системі менеджменту персоналу.

Західні вчені і практики, що досліджують питання антикризового менеджменту виділяють, як правило три основні типи такого менеджменту в залежності від того, який нині етап кризи:

- менеджмент запобігання;
- менеджмент порятунку;
- менеджмент відновлення.

Зважаючи на темпи і масштаби нинішньої кризи в Україні, можна переконливо прогнозувати, що організаціям доведеться поєднувати два типи менеджменту одночасно: менеджмент запобігання та порятунку. На цьому етапі основним завданням власників організацій є здійснення всіх можливих дій для уникнення крайніх заходів по відношенню до персоналу компанії, а саме – масового скорочення чисельності працівників.

Нерідко управлінські рішення, які приймаються в умовах кризової ситуації направлені на зменшення кількості працівників, значно знижують лояльність персоналу, що залишився в організації. Нераціональне та неграмотно проведене скорочення персоналу буде сприйняте працівниками як байдужість керівництва, що може серйозно підірвати довіру решти колективу. Велика кількість організацій, проводячи скорочення, не замислюються, що позбавляють себе ресурсу, без якого подолати кризу, а в майбутньому і відновити втрачений рівень, буде неможливо. Таким чином, основним завданням власника на етапі «виживання» є визначення і утримання кадрового ядра колективу, адже цілком можливо, що зовсім без втрат людських ресурсів обійтись в умовах кризи буде неможливо [23].

Для розуміння подальших дій з подолання кризи, керівництву перш за все потрібно провести діагностику наявного стану організації та її персоналу. Наступним кроком має стати прогнозування майбутніх сценаріїв та визначення з типом антикризової стратегії можливістю посилення гнучкості менеджменту на період обмеження основної діяльності.

Паралельно з вищезазначеними кроками, слід також планувати дії щодо управління персоналом та запровадження організаційних змін.

Для збереження стабільності в організації з точки зору управління персоналом важливо забезпечити працівників та керівників належними технічними можливостями та знаннями для грамотного управління командами і віртуальної роботи віддалено.

Сьогодні багато організацій виявилися не готовими до швидкої зміни оперативної моделі управління персоналом та адаптації до нових незапланованих реалій, тож HR-менеджери стикнулись з багатьма викликами (див. рисунок 3.1)[15].

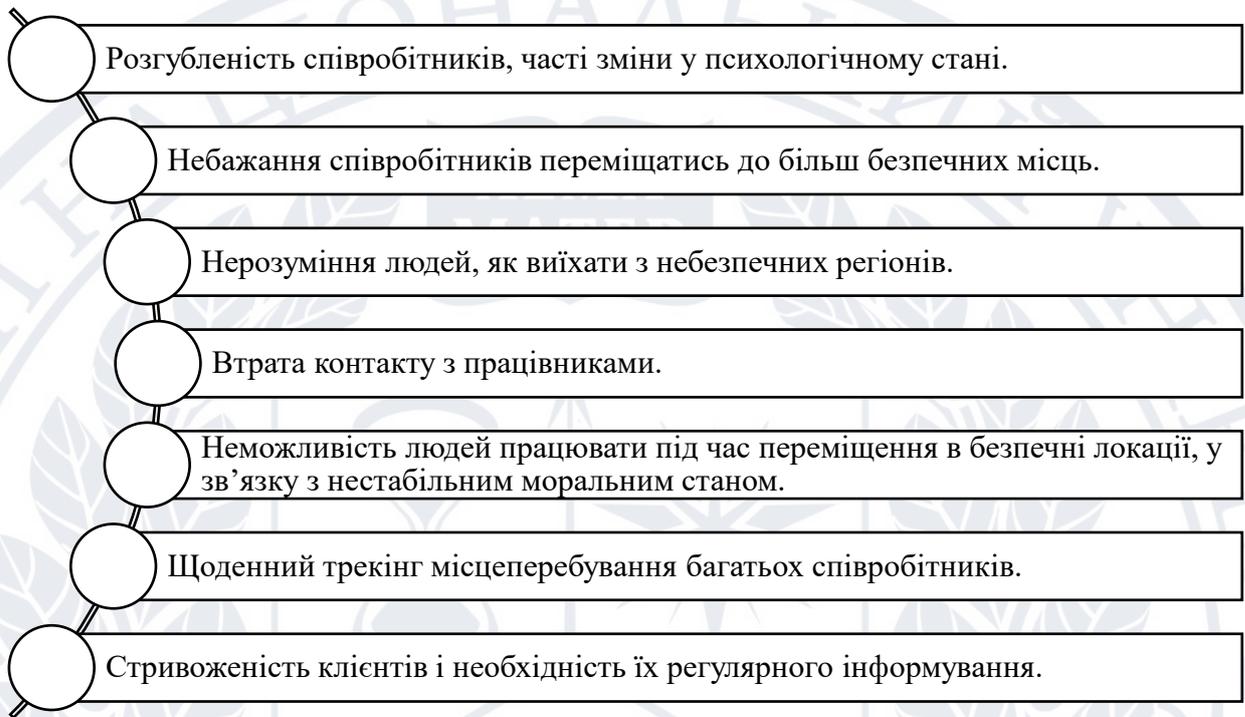


Рисунок 3.1 – Сучасні виклики з якими зіткнулись менеджери з управління персоналом під час воєнного стану.

У той же час, реагуючи на виклики сьогодення, сучасні менеджери з управління персоналом поступово оволодівають новими навичками, компетенціями та знаннями, яким раніше не приділялось стільки уваги, як під час нинішньої кризи, що спричинена війною. Серед цих навичок можна виділити наступні:

чітке та більш оперативне визначення цілей, пов'язаних з персоналом організації;

критичне мислення для ефективного аналізу ситуації в організації і прийняття у зв'язку з цим більш швидких кадрових рішень;

посилення рівня стресостійкості самих менеджерів з управління персоналом у зв'язку із подіями, що відбуваються навколо (психічне здоров'я

колективу напряду залежить від психічного стану керівника та менеджера з персоналу);

посилення відповідальності за персонал організації

моніторинг, відслідковування та профілактика вигоряння персоналу (через досягнення балансу роботи і життя працівників організації);

гнучкість та підлаштованість під потреби та інтереси колективу, знаходження компромісів та домовленостей у вирішенні кадрових та соціальних питань;

посилення емоційного інтелекту та емпатії менеджерів з персоналу та заохочення до цього керівників організації;

оперативне планування кадрової роботи, яка все більше переходить у короткостроковий горизонт, отже менеджери з управління персоналом також прискорили свої реакції на проблеми та дії з їх вирішення.

Разом із розширенням компетенцій менеджерів з персоналу, слід відзначити, що і самі працівники опанували під час війни нові навички та звички. Серед них можна відзначити наступні:

працівники навчились економити кошти, і одночасно зріс рівень побоювань втратити свою роботу, що іноді впливає на старанність виконання своїх обов'язків;

працівники почали скоріше оволодівати новими знаннями та особливо функціоналом програмних продуктів, сервісів та технологій, що використовуються для дистанційної роботи;

під час воєнного стану продуктивність працівників часто зростає, вони навчились виконувати більше завдань за більш короткий час та адаптуватись до незручностей, пов'язаних з війною (робочий час став для працівників набагато ціннішим у важкі часи);

популярність серед працівників дистанційного формату роботи почала зростати ще з часів пандемії COVID-19, наразі ця тенденція лише

посилюється, навіть не зважаючи на постійні атаки росії по цивільній інфраструктурі країни.

На рівні всієї організації серед дій, які слід постійно впроваджувати в результаті проходження випробувань карантинном і потім воєнним станом слід виділити наступні [15]:

1. Визначення напрямів впливу пандемії COVID-19 та воєнного стану на працівників та організацію в цілому.
2. Забезпечення захисту працівників та їхніх сімей одночасно з максимально можливим захистом організації від коротко- та довгострокових наслідків пандемії та воєнного стану.
3. Формування тактики управління персоналом в умовах загальносвітових та національних макроекономічних та соціальних змін.
4. Блискавичне реагування в умовах безперервності та небувалої динамічності змін у країні та світі.
5. Безперервний моніторинг ситуації та своєчасне формулювання ключових завдань з управління персоналом для забезпечення стійкості організації.

Через місяці карантину і воєнного стану та умовно неробочих днів змінилися робочі ритми. Трудова діяльність під час всіх поточних подій стала новим досвідом й сформувала звички – стійкі моделі поведінки працівників.

В майбутньому при виході з режиму віддаленої роботи організаціям необхідно буде оцінити, які звички набули співробітники, керівники, які зміни вже не можна трансформувати, з чим доведеться жити та працювати в новій реальності. Слід визначити, що є небезпекою для діяльності організації, а що може лягти в основу нових корисних рішень.

З погляду цінності для організації, існує кілька критеріїв, за допомогою яких можна визначити, чи варто повертати співробітника до офісу:

1. Якість робочого процесу. Якщо він не налагоджений, недоліки люди компенсують за допомогою своїх метакомпетенцій та комунікацій, які

потребують «живого» спілкування. У цьому випадку працювати віддалено не вдасться.

2. Наявність зрозумілих керівнику та підлеглому образів проміжного результату, якість якого можна оцінити на підставі об'єктивних критеріїв.

3. Якість каналів комунікації: робота всіх необхідних інтернет-сервісів, швидкість мережі, дотримання ІТ-безпеки.

4. Розуміння співробітником особистої зони відповідальності, інструментів та способів вирішення завдань.

5. Індивідуальні особливості та переваги працівника.

Отже, сучасні реалії вимагають абсолютно нової моделі управління персоналом, що забезпечує, зокрема, колективну роботу та налагоджену співпрацю. Ця нова модель повинна бути спрямована на формування нових кадрових служб, які функціонально будуть забезпечувати:

- здійснення кадрової політики та ведення статистики і HR-аналітики;
- розвиток професійної спроможності та лідерства персоналу;
- забезпечення призначень за заслугами (професійна кваліфікація, відповідні навички та досвід, особисті здібності й характеристики);
- залучення кваліфікованих кандидатів та збереження цінного персоналу;
- забезпечення справедливого, прозорого та ефективного процесу відбору та підвищення по службі за заслугами (участь в організації конкурсів на заміщення вакантних посад);
- підготовку та вдосконалення професійних навичок;
- запровадження системи винагород, що здатна приваблювати та утримувати кваліфікованих кандидатів;
- створення сприятливих умов праці та необхідної інфраструктури персоналу.

Серед загальних ймовірних тенденцій, що будуть властиві змінам у HR-менеджменті найближчим часом, слід відзначити наступні [28]:

- менеджмент персоналу все більше використовуватиме аналітику та великі дані, щоб збільшити свою цінність для організації;
- гнучкість стає вкрай важливою якістю для організацій, що обумовлює створення інноваційні осередків цифровізації управління людськими ресурсами;
- дистанційне управління віддаленою становиться нормою часу;
- кадровий менеджмент все більше буде схожий на маркетинг (наймання працівників буде подібним до маркетингу);
- технології - співробітники майбутнього (штучний інтелект здатний замінити людей в повторюваних завданнях, у той же час інтелектуальна аналітика замінює певні рівні управління);
- зміщення фокусу управління з автоматизації на продуктивність.

Таким чином проаналізувавши основні трансформаційні процеси, що відбуваються в сфері менеджменту персоналу в умовах невизначеності, далі слід перейти до розгляду специфіки систем кадрового менеджменту у судовій діяльності та зокрема в досліджуваній організації.

3.2 Напрями удосконалення складових системи менеджменту персоналу Господарського суду Хмельницької області

Сьогодні судова система, як частина державного апарату з високим ступенем незалежності та неупередженості, зазнає суттєвої трансформації. Цей процес характеризується не тільки модернізацією системи судоустрою та законодавства, що регулює суддівську діяльність, а й формуванням нових більш інформаційно та технологічно сучасних підходів управління персоналом. Зміни в організації кадрового забезпечення та організації діяльності судів всіх спеціалізацій здійснюються із урахуванням напряму держави на максимальну цифровізацію державних послуг. Зокрема, від того, наскільки вміло підібрано склад апарату суду, наскільки він компетентний у

професійному відношенні та раціонально реалізує наявний кадровий потенціал судових установ, залежить стабільність і ефективність функціонування всієї системи правосуддя Української держави [31].

Головною метою менеджменту персоналу в судах є стратегічне бачення підбору, формування, професійного розвитку та раціонального використання кадрів. У сучасних умовах вирішення кадрових питань є однією з найактуальніших проблем в державному секторі України, визначальним аспектом формування та функціонування судової влади.

Основною метою управління людськими ресурсами в органах судової влади має бути поєднання ефективного навчання та підвищення кваліфікації персоналу із широким застосуванням сучасних інформаційно-комунікаційних технологій. Персонал – це важливий елемент системи управління суду.

Обсяг повноважень і обов'язків працівників апарату суду врегульовано низкою нормативно-правових актів, насамперед Законом України “Про судоустрій і статус суддів”, актами Державної судової адміністрації України та профільними нормативними актами. Крім того, діяльність окремих категорій працівників суду (секретар судового засідання, судовий розпорядник суду) регулюється нормами процесуального права. З прийняттям Закону України “Про судоустрій і статус суддів” до повноважень голови суду входить контроль ефективності діяльності апарату суду. Контроль – це вид управлінської діяльності, завданням якої є кількісна і якісна оцінка й облік результатів роботи організації. Виділяють два напрями контролю: контроль для оцінки отриманого результату; контроль для вжиття заходів з коригування істотних відхилень від плану або коригування самого плану [31].

Складовими системи управління персоналом Господарського суду Хмельницької області є: вивчення, аналіз і планування потреб у персоналі (внутрішнє середовище, зовнішнє середовище, аналіз праці), підбір персоналу (рекрутинг, адаптація нових працівників), управління показниками роботи персоналу (професійні компетентності, оцінка і покращення показників

роботи), управління винагородами персоналу (система оплати й фінансового стимулювання), навчання і розвиток персоналу (організаційне вдосконалення, індивідуальне навчання, розвиток керівництва, управління кар'єрою), підтримка персоналу (дотримання прав працівників, створення умов праці, піклування про безпеку і здоров'я працівників, адаптація нових працівників).

З метою посилення ефективності вищезазначених складових системи менеджменту персоналу Господарського суду Хмельницької області слід запропонувати наступні напрями їх удосконалення (рисунок 3.2).

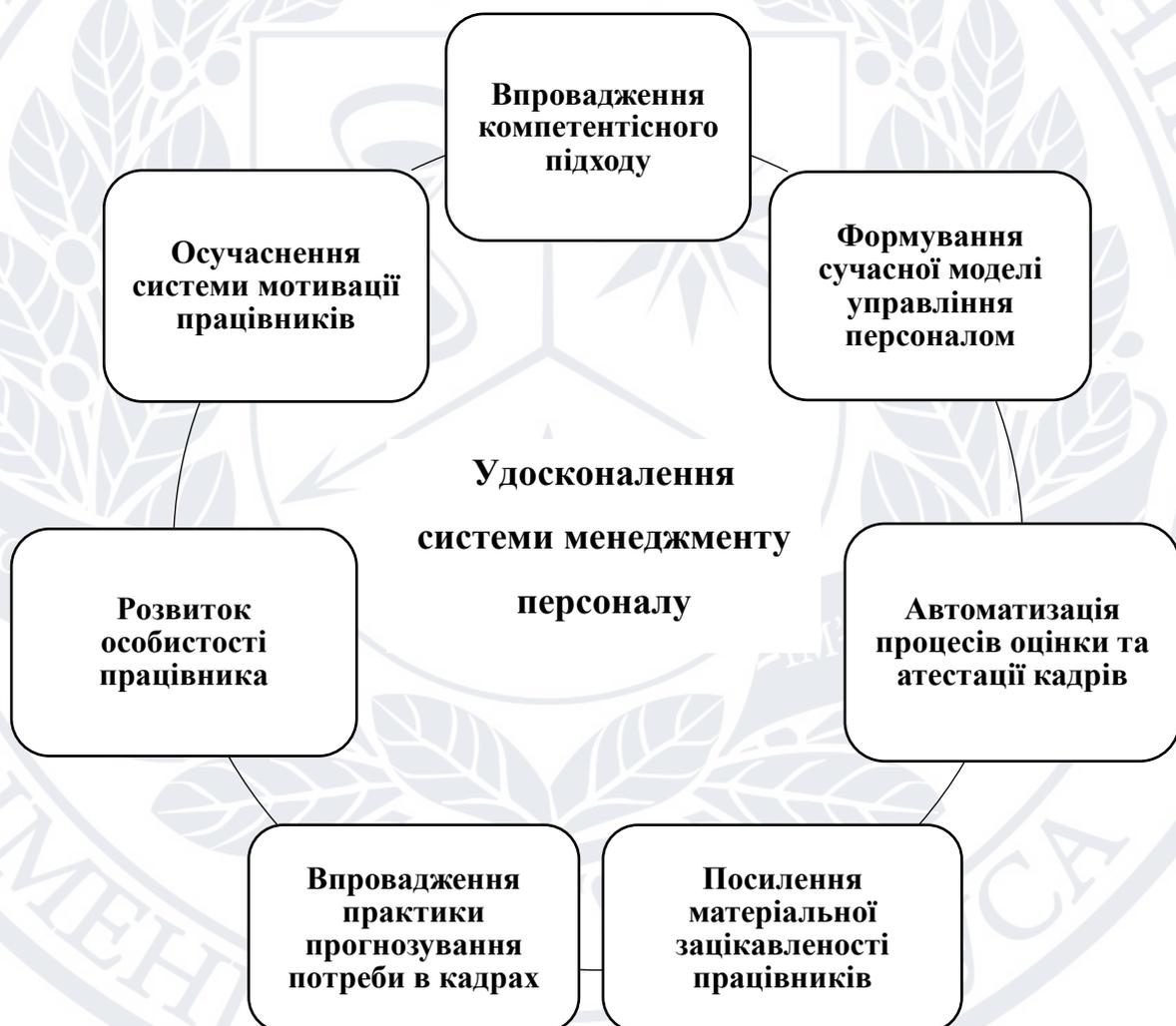


Рисунок 3.2 – Основні напрями удосконалення складових системи менеджменту персоналу Господарського суду Хмельницької області

Розглянемо наведені на рисунку 3.2 напрями більш детально.

1. Впровадження компетентісного підходу. Важливим напрямом удосконалення системи управління персоналом Господарського суду Хмельницької області є застосування компетентісного підходу. В основі цього підходу лежить розробка вимог до професійної компетентності посад державних службовців, як одного з пріоритетних напрямів підвищення об'єктивності процесів відбору персоналу. Сутність компетенційного підходу полягає в застосуванні критеріїв компетентності, які сприятимуть досягненню відповідного рівня роботи, а також забезпечать продуктивне функціонування досліджуваної організації в цілому.

2. Формування сучасної моделі управління персоналом. Управління персоналом суду – це складний, багатосторонній та специфічний процес, який охоплює не тільки функції, що традиційно пов'язують з кадровою роботою, а й знання, навички, вміння та здібності, за допомогою яких судові управлінці моделюють принципи ставлення та поведінки персоналу, якими відзначається високоефективний суд.

Управління людськими ресурсами в суді є особливим видом діяльності, яке потребує спеціальних функцій і наявності особливих якостей в управлінців, які займаються цією діяльністю. Управління людьми зумовлює наявність творчого підходу, індивідуалізації та врахування довгострокової перспективи при прийнятті рішень.

Внутрішню основу, а отже, і сутність управління персоналом становлять управлінські відносини, які формують систему управління, забезпечують взаємодію працівників та успішне розв'язання можливих конфліктів між ними в організаційному середовищі. Ступінь розв'язання суперечностей є основним показником ефективності здійснення управління персоналом. Тому в Суді необхідно створити таку систему управління персоналом, що забезпечить оптимальне балансування організаційної поведінки працівників підрозділів та

дасть можливість знайти організаційний порядок, який підтримуватиме організаційне середовище управління.

Фактично необхідно сформувати сучасну модель управління персоналом в Господарському суді Хмельницької області з урахуванням трансформації суспільних відносин із застосуванням сучасних інформаційно-комунікаційних технологій. Така модель на нашу думку може складатися із наступних модулів:

- практичні та теоретичні основи управління персоналом на сучасному етапі;
- взаємодія нормативно-правових актів в сфері управління персоналом Суду;
- класифікація суб'єктів в сфері управління персоналом Суду;
- інформаційно-комунікаційні технології та ресурси Суду.

Практичні та теоретичні основи управління персоналом на сучасному етапі повинні охоплювати правовідносини у сфері управління персоналом не тільки в сфері права, але й соціологію, конфліктологію, менеджмент, маркетинг тощо.

Питання взаємодії нормативно-правових актів в сфері управління персоналом суду повинно включати в себе класифікацію нормативно-правових актів з управління персоналом, а саме: спеціалізовані, локальні та індивідуальні акти законодавства щодо управління персоналом.

Також потребують оновлення або перегляду питання суб'єктності в сфері управління персоналом в Суді, класифікація, коло обов'язків та функціональних завдань, порядок делегування і розмежування повноважень суб'єктів, що здійснюють управління персоналом.

Окрему і більш детальну увагу слід приділити застосуванню сучасних інформаційно-комунікаційних технологій, що забезпечують та підтримують інформаційні процеси (збір, накопичення, обробка та інтерпретація обробки

даних та високу швидкість одержувати доступ до інформаційних ресурсів), у процесі роботи і можливості Суду.

Доцільно при цьому розробити Положення про інформаційну політику в Господарському суді Хмельницької області та відповідні документи для організації захисту персональних даних. Здійснити порівняльний аналіз та підбір спеціалізованих програмних продуктів для спеціалістів по роботі з персоналом юридичного профілю та порівняльну характеристику автоматизованих робочих місць фахівців з управління персоналом.

Зважаючи на багатовекторність запропонованої моделі управління персоналом, завдання з її реалізації доцільно покласти на керівника апарату Суду.

3. Автоматизація процесів оцінки та атестації кадрів. В досліджуваній організації слід вивчити можливість автоматизації процесів оцінки та атестації кадрів. Це сприятиме підвищенню професійної складової кадрового потенціалу Суду, вдосконаленню індивідуальних фахових здібностей працівників. Планомірне та обґрунтоване формування кадрового потенціалу дозволить вирішувати такі завдання:

встановлення співвідношення чисельності працівників з різними професійно-кваліфікаційними характеристиками для досягнення максимальної відповідності між структурами робіт, робочих місць і персоналом;

забезпечення оптимального ступеня завантаження працівників для повного використання їх особистого потенціалу та підвищення ефективності їх праці;

оптимізація структури працівників із різним функціональним змістом праці.

4. Посилення матеріальної зацікавленості працівників. Як відомо, ступінь самовіддачі працівника прямо пропорційний матеріальній зацікавленості. У Господарському суді Хмельницької області невисока, але

постійна заробітна плата, тому необхідно максимально зацікавити працівника і надати йому можливість реалізувати себе у всіх дозволених законодавством напрямках: науковій, творчій, викладацькій діяльності.

При цьому лівова частка часу витратиться на виконання службових обов'язків, а вищезазначені напрями діяльності сприятимуть розвитку особистості. Робота в суді передбачає матеріальне мотивування діяльності фахівця, зокрема виплату премій, надбавок, присвоєння позачергового рангу тощо. При цьому керівникові відділу в разі матеріального заохочення працівника потрібно враховувати два основних критерії: результативність і компетентність.

5. Впровадження практики прогнозування потреби в кадрах. У сучасних умовах розвитку ринку праці, підвищуються вимоги до компетенції працівників апарату суду, внаслідок чого їх компетентність не відповідає сучасним вимогам, розвитку наявних і розробці нових технологій, що потребує нових знань та вмінь працівників. Кадрові процеси повинні базуватись на короткострокових і середньострокових прогнозах потреби в кадрах.

Здійснюючи планування кадрової роботи, важливо: визначити реальну потребу в кадрах, встановити наявність кадрів у розрізі якісних параметрів та можливі прогнозовані їх зміни в майбутньому періоді, виявити нестачу кадрів в аспекті їх якісних параметрів.

6. Розвиток особистості працівника. Різнобічний розвиток особистості працівника неможливий без постійної, свідомої, наполегливої праці фахівця над собою. Самоосвіта, самовиховання, саморозвиток та самовдосконалення – це глибоко особисті процеси, а їх результати – неодмінна умова і найважливіший чинник набуття та зростання рівня професійної компетентності упродовж кар'єри.

Варто зазначити, що сучасна система підвищення кваліфікації працівників судів, незважаючи на певні досягнення, є недостатньо

ефективною та не в повній мірі задовольняє потреби органів судової влади у високопрофесійних кадрах. Основними її проблемами є недосконалість нормативно-правової бази та невідповідність ресурсного забезпечення її функціонування, відсутність ефективного механізму вивчення якісних і кількісних навчальних потреб, забезпечення актуалізації і практичної спрямованості змісту підвищення кваліфікації на основі компетенційного підходу, а також контролю та оцінки якості навчання.

7. Осучаснення системи мотивації працівників. Мотивація є однією з провідних функцій управління, оскільки досягнення основної мети залежить від злагодженості роботи людей у колективі. Для керівництва Суду персонал є найбільш цінним ресурсом, адже саме персонал може постійно вдосконалюватися. Вміло керуючи персоналом, можна постійно вдосконалювати організацію роботи Господарського суду Хмельницької області, тому наразі є потреба в осучасненні наявних методів мотивації персоналу, що має ґрунтуватися на потребах людей і не обмежуватися тільки змінами в оплаті праці.

Отже, зазначені вище напрями в комплексі сприятимуть підвищенню загальної ефективності системи менеджменту Господарського суду Хмельницької області

3.3 Пропозиції щодо удосконалення роботи з персоналом Господарського суду Хмельницької області

Визначившись з ключовими напрямами удосконалення складових кадрового менеджменту Суду, тепер слід зосередитись на виробленні пропозицій, які сприятимуть запровадженню в організації систематичного процесу посилення ефективності роботи з людьми на основі ідентифікації кадрових проблем та розширення функцій служби управління персоналом.

На основі аналізу діяльності Господарського суду Хмельницької області, даних, зібраних під час проходження практичної підготовки, а також

за результатами проведеного соціологічного дослідження, що описані в пункті 2.2 цієї роботи, нами були визначено наступну схему удосконалення системи менеджменту персоналу Суду (рисунок 3.3).



Рисунок 3.3 - Схема процесу удосконалення системи менеджменту персоналу Господарського суду Хмельницької області

Розглянемо наведену на рисунку 3.3 схему удосконалення системи менеджменту персоналу більш детально.

Насамперед, слід зауважити на важливості розширення і доповнення функцій кадрової служби Суду. Служба з управління персоналом наразі працює згідно з відповідним Положенням про її діяльність, де визначений перелік завдань кадрової роботи. Однак сучасна ситуація вимагає більш швидкого реагування на зміни, що відбуваються у внутрішньому та

зовнішньому середовищі організації, та вплив цих змін на персонал. У зв'язку з цим впровадження інструментів HR-аналітики та систематичного поглибленого моніторингу задоволеності персоналу є доцільним кроком для більш точної ідентифікації кадрових проблем та прийняття ефективних рішень щодо попередження і вирішення цих проблем.

Служба з управління персоналом має в своєму розпорядженні велику кількість даних про людські ресурси організації. Дані постійно оновлюються на накопичуються, створюючи великий масив кадрової інформації, яку можна і потрібно аналізувати, з тим щоб знаходити причинно-наслідкові залежності та будувати на їх основі ефективні управлінські рішення в сфері менеджменту персоналу.

Впровадження в практику кадрової служби Суду потенційно дозволить вирішити значну кількість важливих завдань, серед яких можна виділити наступні:

- використання різних даних для передбачення того, які процеси управління персоналом можуть сприяти поліпшенню результативності працівників;

- оптимізація витрат на персонал - підвищення ефективності персоналу, оптимізація витрат і ідентифікація можливостей для посилення використання людських ресурсів;

- планування потреби в кадрах та побудова прогнозів;

- визначення ефективності людського потенціалу організації;

- визначення найбільш цінних для організації працівників;

- аналітична та інформаційна підтримка системи оцінки персоналу організації;

- оцінка взаємозв'язків між станом психологічного клімату та процесів, що відбуваються в діяльності організації;

аналіз глибинних причин, виявлених проблем та пошук можливостей для їх подолання задля впровадження нових управлінських рішень в сфері управління персоналом.

Отже, HR-аналітика може стати потужним інструментом в діяльності кадрової служби Господарського суду Хмельницької області задля виявлення та подолання потенційних проблем з персоналом.

Щодо ідентифікованих в ході соціологічного дослідження можливих проблем, то пропозиції щодо їх вирішення можуть бути наступними.

1. Недостатній рівень сприйняття працівниками корпоративної культури. Ця проблема може свідчити про те, що працівники недостатньо ознайомлені з корпоративними цінностями організації. З боку керівництва Суду доцільно замислитись про впровадження заходів щодо інформування та донесення меседжів корпоративної культури до працівників організації.

Як показує проведене опитування, працівники не вважають корпоративну культуру мотивуючим чинником, що впливає на їх бажання працювати (див. рисунок 2.5 в пункті 2.2 роботи). Отже доцільним буде організація заходів з підняття корпоративного духу, тимблдингу тощо. Це сприятиме більшій згуртованості колективу та популяризації корпоративних цінностей. Головне завдання при вирішенні цієї проблеми – досягти високого рівня ідентифікації працівників зі своєю організацією.

Керівництву слід також замислитись про те, наскільки зовнішні прояви корпоративної культури мають місце в повсякденному житті трудового колективу Суду, наскільки популярним є використання бренду організації при комунікаціях працівників із зовнішнім оточенням, клієнтами тощо. Відповіді на такі питання можна знайти скоріше за все при проведенні окремого опитування працівників, що буде стосуватись різних аспектів сприйняття персоналом корпоративних цінностей організації. Так, специфіка судової сфери вже сама по собі формує корпоративні цінності загального характеру, що стосуються законності, незалежності, відкритості та справедливості –

однак це об'єднуючі цінності всієї судової діяльності. Водночас, внутрішня корпоративна культура кожної окремого суду, як організації зі своїм колективом і традиціями – повинна бути важливим об'єктом уваги з боку її керівника та кадрової служби.

2. Явні та неявні прояви бюрократії. Бюрократія, точніше її відсутність також була низько оцінена працівниками Суду (лише 2,3% відзначили факт її відсутності). Отже можна стверджувати, що в тому чи іншому проявах бюрократія присутня в діяльності Господарського суду Хмельницької області.

Єдиним та доцільним рішенням цієї проблеми буде виявлення бюрократичних проявів у взаємовідносинах працівників, системі документообігу, при затвердженні та прийнятті різного роду рішень в межах діяльності Суду. Наступним логічним кроком після виявлення таких фактів буде оптимізація цих процесів з метою їх спрощення та зменшення кількості посередників у процесі прийняття рішення або здійснення певних заходів.

Бюрократія може впливати на продуктивність роботи та стати сильним демотивуючим чинником для працівників, тому важливим завданням керівництва є концентрація уваги на цьому питанні та пошук необхідних рішень щодо протидії бюрократичним проявам в діяльності Суду.

3. Затребуваність індивідуальних форм організації роботи. Ця проблема з'явилась ще за часів пандемії COVID-19 і продовжує бути актуальною і сьогодні в умовах воєнного стану. 22,5% опитаних зазначили потребу в індивідуальній формі організації роботи. Отже, це обумовлює необхідність пошуку можливостей надання працівникам гнучкого графіку роботи. Зрозуміло, що така міра не може стосуватись абсолютно всіх категорій персоналу Суду, проте кадровій службі слід визначити, кому з працівників це дійсно потрібно і наскільки їх аргументи є обґрунтованими.

Іншим важливим аспектом цієї проблеми є визначення доцільності впровадження гнучких графіків роботи окремим працівникам з точки зору подальшої стабільності діяльності всього колективу Суду або його підрозділів.

4. Низька матеріальна мотивація. Ця проблема є традиційною для багатьох сфер діяльності, особливо в сучасних умовах невизначеності та стрімкого зростання цін. Працівники при цьому починають більше рахувати гроші та шукати додаткові джерела заробітку. Це може негативно вплинути на показники ефективності праці. Тому керівництву Суду та кадровій службі слід замислитись про розвиток системи нематеріальної мотивації. Соціальний пакет, негрошові заохочення, мотивуючі наради, культурно-масові заходи та інші поширені методи нематеріальної мотивації здатні стати ефективним засобом підвищення задоволеності працівників та відволікання їх від матеріальних проблем.

Таким, чином запропоновані заходи та визначені у попередньому підпункті напрями, сприятимуть підвищенню якості та ефективності системи менеджменту персоналу Господарського суду Хмельницької області, особливо в сучасних умовах невизначеності та викликів з якими стикається колектив та кадрова служба організації.

ВИСНОВКИ

За результатами проведено дослідження було отримано наступні висновки.

1. Проаналізовано та узагальнено основні складові системи менеджменту персоналу організації. На основі досліджень визначено ключові завдання сучасного кадрового менеджменту, що включають: маркетинг персоналу; визначення потреби в кадрах; організацію підбору співробітників та їх утримання; створення гнучких умов для продуктивної праці; розвиток персоналу; розвиток навичок лідерства та критичного мислення у менеджерів.

2. Досліджено базові показники діяльності Господарського суду Хмельницької області. Визначено, що вони не є рівномірними. Спостерігається тенденція до скорочення середньої тривалості розгляду справ за останні 2 роки. Аналіз кадрового потенціалу показав, що чисельність персоналу в Суді суттєво не змінюється останні три роки. Загальні коливання і в чисельності, і в структурі персоналу практично відсутні.

3. Визначено, що кадрова робота в Господарському суді Хмельницької області охоплює всі ключові напрями менеджменту персоналу пов'язані з пошуком, наймом, адаптацією, розвитком, оцінкою та мотивацією співробітників досліджуваної організації.

4. Для оцінки системи менеджменту персоналу Господарського суду Хмельницької області було проведено опитування рівня задоволеності працівників різними аспектами свого трудового життя. Всього було опитано 43 працівника.

5. Результати опитування показали, що переважна більшість працівників задоволена станом своїх робочих місць, позитивну відповідь на це питання надали майже дві третини опитаних.

6. Оцінка мотивації працівників показала, що на перші місця в ієрархії мотивів респонденти ставлять стабільність роботи (55,2%), гарний соціальний

пакет (41,3%) та сприятливі взаємовідносини в колективі Суду (31,2%). У той же час дуже низькі відсотки спостерігаються за варіантами «Відсутність бюрократії» (2,3%) та «Корпоративна культура» (1,5%).

7. За результатами опитування працівники в цілому позитивно оцінюють стиль керівництва, що пропагується в Суді (60% вказали на його відповідність завданням організації). Працівники також майже повністю задоволені тими взаємовідносинами, що склались в колективі організації.

8. На основі узагальнення теоретико-практичних досліджень в роботі було визначено наступні напрями удосконалення системи менеджменту персоналу Господарського суду Хмельницької області:

- впровадження компетентісного підходу;
- формування сучасної моделі управління персоналом;
- автоматизація процесів оцінки та атестації кадрів;
- посилення матеріальної зацікавленості працівників;
- впровадження практики прогнозування потреби в кадрах;
- розвиток особистості працівника;
- осучаснення системи мотивації працівників.

9. На основі аналізу проведеного соціологічного дослідження були ідентифіковані проблеми в сфері управління персоналом Господарського суду Хмельницької області, серед яких:

- недостатній рівень сприйняття працівниками корпоративної культури;
- явні та неявні прояви бюрократії в діяльності Суду;
- затребуваність працівниками індивідуальних форм організації роботи;
- низький рівень матеріальної мотивації працівників.

В контексті визначених проблем були сформульовані науково-практичні пропозиції, направлені на розширення та доповнення функцій кадрового менеджменту, зокрема, через впровадження HR-аналітики та систематичного моніторингу рівня задоволеності працівників за ключовими сферами трудового життя.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. HR менеджмент під час війни: як піклуватися про персонал. URL: <https://hurma.work/blog/hr-menedzhment-pid-chas-vijny-yak-pikluvatysya-pro-personal/>
2. Балусєва О. В., Снопєнко Г. В. Трансформація функції управління персоналом: сучасні тренди. Ефективна економіка. 2020. № 12. – URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=8441>
3. Бариш О. HR: як вистояти в період кризи. Кадровик України. 2020. №6. URL: <https://profpressa.com/articles/hr-iak-vistoiati-v-period-krizi>.
4. Бойченко Олена. Головні зміни: управління персоналом у світі коронакризи. URL: <https://biz.nv.ua/ukr/experts/trendi-upravlinnya-personalom-v-koronakrizu-doslidzhennya-deloitte-ostanni-novini-50109720.html>.
5. Болотова О. О. Науково-теоретичні засади організаційно-економічного забезпечення ефективності менеджменту персоналу. Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу. 2017. №2 (38). С. 25–30.
6. В українських судах використовуватимуть штучний інтелект. ТМЦІНФО. URL: <https://tmcinfo.com.ua/publications/2021/02/14/v-ukrajinskyh-sudahvykorystovuvatymut-shtuchnyj-inte>.
7. Василик А.В., Кушнір А.І. Компетенції HR-фахівця в епоху цифрових технологій. Науковий вісник Херсонського державного університету. Економічні науки. 2018. Вип. 28. Ч. 2. С.119-122.
8. Власенко О.С., Чарикова Ю.В. Мотивація персоналу в умовах кризи // Глобальні та національні проблеми економіки. 2017. Вип.17. С.224-229.
9. Гавкалова Н. Л., Терещенко Л.В. Методичний підхід щодо оцінювання ефективності менеджменту персоналу на підприємстві. Бізнес Інформ. 2018. № 12. С. 465–470.
10. Гончарук Н.Т., Прудиус Л.В. Модернізація державної служби та управління людськими ресурсами в Україні. Аспекти публічного управління. 2018. Т. 6, № 1-2. С. 42-51.

11. Грідін О.В. HR-менеджмент в сучасних організаціях: особливості та перспективи впровадження. Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка. Харків, 2017. Вип. 185. С. 160-172.

12. Джерелюк Ю. О., Зінов'єва І. С. Сучасні методи оцінки ефективності менеджменту персоналу на підприємстві. Вісник Херсонського національного технічного університету. 2020. № 1(2). С. 31-37. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhdtu_2020_1\(2\)__6](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhdtu_2020_1(2)__6).

13. Драган О.І., Рудова А.Я. Професійні компетенції як основа ефективної роботи менеджера з персоналу. Приазовський економічний вісник. 2021. №2 (25). С.89-94. URL: <http://pev.kpu.zp.ua/vypusk-2-25>

14. Єршоменко В.В., Кононенко В.А., Швець Н.М. Правове регулювання управління персоналом: навч.-метод. матеріали. Харків: НЮУ, 2019. 57 с.

15. Жосан Г.В., Кириченко Н.В. Менеджмент персоналу в умовах постпандемії та воєнного стану в Україні. «Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка». Випуск 12, 2022. С. 46-51.

16. Звіт за результатами опитування служб управління персоналом щодо потреб у наданні методичної допомоги з питань управління людськими ресурсами. URL: <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/opituvannya-shchodo-metodichnikh-potreb-berezen-2021-finalna-versiya.pdf>.

17. Зелінський С.Е. Теоретико-методологічні засади комплексного оцінювання державних службовців та їх службової діяльності в Україні. Автореф. дис... докт. наук держ. упр. : 25.00.03. Київ, НАДУ, 2019. 36 с.

18. Куделя В. І., Мирошніченко Ю.В., Моцна І.В. Організація праці як фактор удосконалення менеджменту персоналу. Держава та регіони. Серія : Економіка та підприємництво. 2020. № 3(1). С. 107-111. – URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/drep_2020_3\(1\)__21](http://nbuv.gov.ua/UJRN/drep_2020_3(1)__21).

19. Менеджмент персоналу : навчальний посібник / Укл. О.В. Безпалько, А.Д. Бергер, Т.М. Березяно, Ю.М. Гринюк, Д.Г. Грищенко, О.І. Драган, А.С.

Зєніна-Біліченко, Л.М. Мазник, Л.І. Тертична, О.М. Соломка, О.А. Чигринець [За. заг. ред. О.І. Драган]. Київ: МПП «ЛИНО», 2022. 612 с.

20. Методологія визначення спроможності служб управління персоналом державних органів. К., 2019. URL: <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/>

21. Мохова Ю.Л., Сабадаш Р.В. Система управління персоналом в органах державної влади. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2019. № 1. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1369%C2%A0>.

22. Ольга Нікулічева. Концепція антикризового управління персоналом в умовах організаційних змін. URL: https://www.ebskiev.com/wp-content/uploads/2020/07/upr-pers-v-umovah-krizi_ukr.jpg

23. Ольга Нікулічева. Концепція антикризового управління персоналом в умовах організаційних змін. URL: https://www.ebskiev.com/wp-content/uploads/2020/07/upr-pers-v-umovah-krizi_ukr.jpg

24. Організація роботи персоналу в умовах воєнного стану. URL: <https://trademaster.ua/articles/313537>

25. Сайт Господарського суду Хмельницької області. URL: <https://km.arbitr.gov.ua/sud5025/>

26. Сім цифрових HR-трендів 2020 года. URL: <http://www.management.com.ua/tend/tend1208.html>.

27. Сучасні HR-навички. Talent Management. URL: <https://www.talent-management.com.ua/4644-4644-hr-skills>.

28. Теплов С. О. HR-менеджмент на державній службі: теоретичний аспект. URL: http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/7_2020/57.pdf

29. Тренди в HR: нова реальність 2021 року. URL: <http://peopleforce.io/uk/blog/trendi-v-hr-nova-realnist-2021-roku-2/>

30. Управління персоналом в органах публічної влади : навч. посіб. / С. М. Серьогін, Є. І. Бородін, К. В. Комарова, Н. А. Липовська, Т. М. Тарасенко. Дніпро : ДРІДУ НАДУ, 2019. 200 с.

31. Усенко Я.О., Костенко О.В. Правове регулювання управління персоналом в судовій системі. Інформація і право. № 4(39)/2021. С. 214-221.

32. Функції HR під час війни. URL: <https://kadrovik.isu.net.ua/news/546117-funktsiyi-hr-pid-chas-viyny>.

33. Шаповал О. А., Іваній А.О., Гальченко А.О. Кадрова політика підприємства як інструмент системи управління персоналом. Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. 2018. Вип. 5. С. 149-151.

34. Шишка Н.В. Штучний інтелект в українському правосудді: правові передумови запровадження. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2021. № 3. С. 143-145. URL: http://lsej.org.ua/3_2021/37.pdf

35. Язлюк Б. О., Вороніна В.Л., Гордієнко В.О. Кадрова політика підприємства: сутність та значення для потреб управління. Український журнал прикладної економіки. 2019. Т. 4. № 4. С. 191-198. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ujae_2019_4_4_24.

36. Яцюк О. М. Аналіз сучасних методів відбору персоналу. URL: http://www.nauka.com/12_ENXXI_2011/Economics/5_85065.doc.htm.