**трансформація HR-систем в компаніях україни на основі стейкхолдерського підходу**

**Галайда Тетяна Олександрівна,**

старший викладач

**Іваницька Світлана Богданівна**,

к.е.н., доцент

Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»

м. Полтава, Україна

[galayda\_t@ukr.net](mailto:galayda_t@ukr.net)

[azz123z@meta.ua](mailto:azz123z@meta.ua):

**Вступ./Introductions.** Соціально-економічні трансформації, що відбуваються у суспільстві сьогодні, викликають низку проблем, які потребують зміни науково-практичних поглядів та методичних підходів до розвитку бізнесу та HR-систем.

У відповідь на виклики динамічного та складного середовища бізнес адаптується до мінливих ринків, тому виникає необхідність ефективних стратегічних змін в управлінні персоналом із застосуванням стейкхолдерно-орієнтованих підходів [1].

За міжнародним стандартом соціальної відповідальності ISO 26000 стейкхолдер – це особа або група осіб, яка має інтерес у будь-яких рішеннях або діях організації [2].

Сьогодні все більша кількість українських компаній розглядають взаємодію із стейкхолдерами як інструмент управління діяльністю, а персонал розглядають як внутрішніх стейкхолдерів, що забезпечують стабільність і стійкість розвитку бізнесу.

**Мета роботи./Aim.** Метою даного дослідження є визначення шляхів трансформації сучасних систем управління людськими ресурсами компаній в Україні в умовах мінливого зовнішнього середовища та викликів.

**Матеріали і методи./Materials and methods.** Дослідники сфери застосування стейкхолдерського підходу до розвитку корпоративної соціальної відповідальності компанії, акцентують увагу в основному на взаємодіє із зовнішніми зацікавленими сторонами і зазначають, що надзвичайно важливим для налагодження ефективного діалогу, забезпечення безперервних консультацій та постійних інновацій є постійний моніторинг та оцінка рівня залучення стейкхолдерів в політику компанії, оцінка показників ефективності. Діалог із стейкхолдерами означає формування ефективної комунікації, залучення основних представників груп стейкхолдерів до розробки стратегії розвитку компанії [3].

Вважаємо правомірним застосування такого концептуального підходу і до вдосконалення HR-системи з метою підвищення ефективності усіх функцій управління персоналом задля досягнення сталого розвитку суб’єктів підприємництва у всіх видах економічної діяльності в Україні.

Основними методами дослідення стали: метод аналізу, метод узагальнення.

**Результати і обговорення./Results and discussion.** Персонал є однією із важливіших груп стейкхолдерів підприємства, оскільки саме від їхньої трудової активності залежить конкурентоспроможність суб’єкта господарювання та «прихильність» до нього зовнішніх стейкхолдерів [4].

Отже, формування партнерських відносин з персоналом компанії у складі мотиваційного менеджменту та розвитку соціальної відповідальності бізнесу є одним з інструментів сучасної трансформації діючих HR-систем та адаптації їх в до викликів та кризових явищ з метою подолання і попередження.

Сьогодні актуальними стають два типи практик управління людськими ресурсами: перший говорить про очікування співробітників від організації, наприклад про інвестиції в співробітників, а другий – про очікування компанії від співробітників [1].

Успішні бізнес-практики, що використовують саме стейкхолдерський підхід до HR-технологій в компаніях, свідчать,що найбільш ефективним є концентрація уваги керівництва на наступних напрямах:

* внутрішнє соціальне партнерство;
* формування програм розвитку персоналу за результатами оцінювання діяльності та результатів із застосуванням інноваціїних методичних підходів;
* трансформацію орієнтації бізнес-процесів та управлінських функції на організаціїне навчання та розвиток економіки знань;
* розвиток внутрішніх структур управління трудовим потенціалом;
* застосування інноваціїних підходів до реалізації основних HR-функцій (підбір та відбір персоналу, адаптація, стрес-менеджмент, тайм-менеджмент, система KPI, політика винагород і компенсацій, комплексна система оцінювання, аутплейсмент тощо):
* партнерство з органами влади, місцевого самоврядування та закладами освіти щодо розвитку ринку праці;
* формування ефективної комунікаційної політики компанії з усіма групами стейкхолдерів.

Власники компаній, які розуміють, що системна робота з людьми починається з тісної взаємодії першої особи та HRD, матимуть конкурентні переваги за рахунок переведення фокусу взаємодії на майбутнє за наступними напрямами:

1. побудова ефективних стратегій задля досягнення цілей розвитку компанії;
2. формування ефективної HR- стратегії управління Human Capital (тісний взаємозв’язок бізнес-стратегії та HR-стратегії;
3. управління продуктивністю праці персоналу, лояльністю працівників та винагородами і компенсаціями;
4. розвиток організаційної та комунікаційної культури компанії;
5. формування та підтримка раціональної системи відбору та адаптації;
6. формування та утримання бренду роботодавця:
7. управління ефективністю діяльності компанії.

Сьогодення диктує свої умови у всіх сферах життя і бізнесу. В HR-сфері зараз важлива гнучкість і інтеграція процесів для швидкої адаптації до нових умов здійснення діяльності, спираючись на такі інструменти як аналітика і диференціація, діджиталізація та оптимізація витрат.

Ключові компетенції HR, які можуть забезпечити ефективну діяльність людських ресурсів компанії на основі стейкхродерського підходу до управління можуть бути наступними:

* креативність, дизайн-мислення – спираючись на знання стійких HR-систем і звичайних процесів міркуати над можливостями трансформації функцій;
* управління змінами;
* гнучкість, agile підходи;
* аналітика – при роботі потрібно спиратися на дані та факти, щоб максимально зрозуміло донести свою точку зору;
* кар'єрне проєктування і консультування;
* робота з віддаленими командами, фрілансерами;
* робота із сенсами – пам'ятати не тільки про місії та цінності компанії, але ще й дивитися на конкретного співробітника або групу: на їх поведінку, особисті цінності, зміни в їхньому житті та вплив всього цього на їх роботу;
* сommunity менеджмент;
* управління соціальними та волонтерськими проєктами;
* прояв етики та емпатії;
* фасилітація команд і різних HR-процесів – допомогти виробити рішення, прийти до нього, подивитися на організацію під іншим кутом;
* навички роботи в соціальних мережах з соціальними медіа [5].

**Висновки./Conclusions.** У фокусі уваги сучасного бізнесмена перебуває не процес, а людина, з її потребами, прагненнями, мотивами, а отже, для HR-фахівця це означає розвиток напрямку і функціональних обов'язків щодо обліку наявного потенціалу працівників, їх оптимізації та об'єднання, щоб забезпечити максимально ефективну для бізнесу взаємодію усіх стейкхолдерів.

Зараз менеджменту компанії важливо розуміти, як усі члени команди працюють, чи на своїх місцях вони знаходяться, що саме потрібно зробити, щоб підвищити їх продуктивність і результативність діяльності.

Трансформація HR-системи в компанії полягає у побудові цілісної системи роботи з людьми в, яка здатна швидко адаптуватися під нові виклики і завдання бізнесу в умовах змін зовнішнього середовища.

**Список використаних джерел:**

1. Портна О. В., Цвар О. О. Стратегічні зміни в управлінні персоналом: світовий досвід застосування стейкхолдерно-орієнтованих підходів. *Бізнес Інформ*. 2020. №9. C. 284–290. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-9-284-290>
2. ISO 26000 Corporate Social Responsibility Guidance URL: <http://www.greenbusiness.sg/2011/03/16/introducing-iso-26000-guidance-on-socialresponsibility/> (дата звернення 27.04.2022).
3. Лагута Я.М. Стейкхолдерський підхід в корпоративній соціальній відповідальності компанії. *Науковий вісник міжнародного гуманітарного університету. Економіка і менеджмент*. 2017. №25 (1). С. 130-133.
4. Герасименко, Ю.В. Ідентифікація стейкхолдерів підприємств та оцінка їхнього впливу: теоретичний аспект. *«Вісник ЖДТУ»: Економіка, управління та адміністрування*. 2019. №1(87), С. 9–16. <https://doi.org/10.26642/jen-2019-1(87)-9-16>
5. Перезавантаження HR-процесів: нові ролі нового часу. URL: <https://hurma.work/blog/perezavantazhennya-hr-proczesiv-novi-roli-novogo-chasu/> (дата звернення 27.04.2022).