

УДК 331.1+658.15

Нечипоренко О.В.¹, Шитікова Л.В.²

¹ асп. НУ «Запорізька політехніка»

² канд. екон. наук, доц. НУ «Запорізька політехніка»

МЕТОДИ ОЦІНКИ ТА РОЗВИТКУ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ В УМОВАХ КРИЗИ

Кризові умови функціонування підприємств є багатоаспектним явищем, що охоплює економічні, організаційні, соціальні та психологічні зміни в діяльності суб'єктів господарювання. Залежно від походження та глибини впливу виокремлюють фінансові, виробничі, організаційні, соціальні, інституційні та воєнні кризи. Криза є станом порушення рівноваги соціально-економічної системи, що проявляється у зниженні ефективності діяльності, втраті платоспроможності, скороченні ресурсів та зростанні невизначеності. Для кризових умов характерними є: дефіцит фінансових і матеріальних ресурсів; підвищений рівень ризиків і невизначеності; необхідність швидкого ухвалення управлінських рішень; загострення соціально-психологічних проблем у трудовому колективі; зростання вимог до універсальності та гнучкості персоналу. Суттєвими викликом та ключовим фактором нестабільності для підприємств України на поточний період є війна та пов'язаний з нею режим воєнного стану. В цих умовах перед підприємствами постають нові виклики щодо формування та ефективного використання кадрового потенціалу. Традиційні підходи до оцінки та розвитку кадрового потенціалу часто виявляються недостатньо ефективними, що потребує їх перегляду та модифікації.

В умовах кризи кадровий потенціал набуває нових функціональних та адаптаційних характеристик. Можна виділити дві логіки трактування кадрового потенціалу:

- у звичайних умовах - як стратегічний інструмент розвитку, ефективності та компетентнісного зростання,
- в умовах кризи - як адаптивно-резильєнтний ресурс, спрямований на стійкість, гнучкість та оптимізацію організаційних практик.

У стабільних умовах функціонування підприємств оцінка кадрового потенціалу має переважно планово-аналітичний характер і спрямована на довгостроковий розвиток персоналу. Найпоширенішими є такі методи:

- атестація персоналу;
- оцінка за компетентностями;
- метод «360 градусів»;
- рейтингові та бальні методи;
- аналіз результативності діяльності (KPI);
- тестування професійних і особистісних якостей.

Зазначені методи дають змогу комплексно оцінити відповідність персоналу займає посадам, виявити потреби в навчанні та сформувати кадровий резерв.

В умовах кризи акценти оцінки кадрового потенціалу зміщуються з перспективного розвитку на забезпечення виживання та стабілізації підприємства. Пріоритетними стають методи, які дозволяють швидко і з мінімальними витратами визначити критично важливих працівників і ключові компетентності. До таких методів належать:

- експрес-оцінка персоналу;
- аналіз ключових компетентностей;
- оцінка адаптивності та стресостійкості;
- метод критичних інцидентів;
- оцінка універсальності та багатофункціональності працівників.

Особливістю кризової оцінки є її ситуативність, спрощені процедури та орієнтація на прийняття оперативних управлінських рішень.

Розвиток кадрового потенціалу в умовах стабільності має системний і довгостроковий характер. Основними методами є:

- професійне навчання та підвищення кваліфікації;
- планування кар'єри;
- наставництво і коучинг;
- формування кадрового резерву;
- розвиток корпоративної культури.

Ці методи спрямовані на поступове нарощування людського капіталу та підвищення конкурентоспроможності підприємства.

У кризових умовах розвиток персоналу підпорядковується антикризовим цілям і обмежується ресурсними можливостями. Пріоритет надається маловитратним і практикоорієнтованим методам, зокрема:

- внутрішньому навчанню на робочому місці;
- ротатії та суміщенню функцій;
- розвитку управлінських і антикризових компетентностей;
- залученню персоналу до процесів ухвалення рішень;
- психологічній підтримці та формуванню стресостійкості.

Такі методи сприяють збереженню ядра кадрового потенціалу та підвищенню його здатності до адаптації.

Порівняльний аналіз методів оцінки та розвитку кадрового потенціалу свідчить, що в умовах кризи змінюється не лише набір інструментів управління персоналом, а й сама філософія кадрової політики підприємства. Відбувається перехід від орієнтації на зростання та накопичення людського капіталу до фокусування на його збереженні та ефективному використанні. Кризові умови зумовлюють необхідність інтеграції функцій оцінки та розвитку персоналу в єдину антикризову систему управління.