

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ КИЇВСЬКИЙ  
НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВАДИМА  
ГЕТЬМАНА**

**Міжнародної економіки і менеджменту**

**Кафедра міжнародного менеджменту**

<b>ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА</b>	Міжнародний бізнес
<b>Галузь знань</b>	07 Управління та адміністрування
<b>Спеціальність</b>	076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»

Форма навчання: очна (денна)

**КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА**

на тему «Управління персоналом в міжнародних компаніях (на прикладі Netflix)»

Здобувача Ольховської Олександри Володимирівни

Науковий керівник: к.е.н., доцент кафедри міжнародного менеджменту  
Козачок Тетяна Сергіївна

\_\_\_\_\_ (підпис)

**Робота допущена до захисту перед екзаменаційною комісією з атестації  
здобувачів вищої освіти (ЕК)**

Завідувач кафедри: \_\_\_\_\_ к.е.н., доцент Бурмака М.О. \_\_\_\_\_  
(підпис)

**Київ 2024**

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА

Факультет міжнародної економіки і менеджменту

Кафедра міжнародного менеджменту

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА  
ПРОГРАМА  
ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ  
СПЕЦІАЛЬНІСТЬ

«Міжнародний бізнес»

07 Управління та адміністрування  
076 «Підприємництво, торгівля та біржова  
діяльність»

ПОГОДЖЕНО

Керівник проектної групи (гарант) освітньо-професійної програми

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

О.О. Євдоченко

(підпис) (ініціали, прізвище)

\_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

(підпис) (ініціали, прізвище)

\_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

## ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ

здобувачу вищої освіти Ольховській Олександрі Володимирівні

очної (денної) форми навчання

на підготовку кваліфікаційної бакалаврської роботи  
на тему «Управління персоналом в міжнародних компаніях (на прикладі Netflix)»

Тему затверджено наказом ректора Університету від "04" \_\_\_\_ 01 \_\_\_\_ 2024 р. № 19-ст

Кваліфікаційна бакалаврська робота виконується на матеріалах  
Українських та зарубіжних статистичних та аналітичних ресурсах (підручники, навчальні  
посібники, монографії, наукові статті, офіційні сайти міжнародних компаній та організацій)

### План кваліфікаційної бакалаврської роботи

Розділ 1	Теоретико-методологічні основи управління персоналом в міжнародних компаніях (назва розділу)
Розділ 2	Дослідження стратегії управління персоналом компанії Netflix (назва розділу)

<b>Розділ 3</b>	Перспективи розвитку та шляхи вдосконалення системи менеджменту персоналу на українських підприємствах (назва розділу)
<b>Об'єкт дослідження:</b>	Процес управління персоналом в міжнародній компанії
<b>Предмет дослідження:</b>	Особливості, фактори та тенденції управління персоналом компанії "Netflix"
<b>Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи:</b>	Аналіз системи управління персоналом в міжнародних компаніях на прикладі компанії "Netflix"

**Конкретні завдання, які здобувач повинен виконати для досягнення поставленої мети:**

**У розділі 1**

- Дослідити засади та підходи до визначення поняття управління персоналу;
- Проаналізувати складові системи менеджменту управління людськими ресурсами;
- Порівняти вітчизняні та зарубіжні моделі управління персоналом

**У розділі 2**

- Розглянути інноваційні аспекти в стратегії управління персоналом та корпоративній культурі Netflix;
- Здійснити аналіз перспектив та викликів управління людськими ресурсами Netflix;
- Оцінити ефективність заходів управління персоналом Netflix


**У розділі 3**

- Запропонувати шляхи покращення організації процесу управління персоналом в Netflix;
- Розглянути можливості застосування досліджених підходів на українському ринку

**Завдання підготував науковий керівник**

Козачок Т.С.  
 \_\_\_\_\_  
 (підпис) (ініціали, прізвище)  
 « \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

**Завдання одержав здобувач**

  
 \_\_\_\_\_  
 (підпис) (ініціали, прізвище)  
 « \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

## Реферат

Кваліфікаційна бакалаврська робота містить 61 сторінку, 2 таблиці, 1 рисунок, список використаних джерел з 47 найменувань, додатки.

### **Управління персоналом в міжнародних компаніях (на прикладі Netflix)**

*Об'єктом дослідження* є процес управління персоналом в міжнародних компаніях

*Предметом дослідження* є особливості, фактори та тенденції управління персоналом компанії “Netflix”

*Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи* – аналіз системи управління персоналом в міжнародних компаніях на прикладі компанії “Netflix”

Відповідно до поставленої мети були визначені такі *завдання*:

- Дослідити засади та підходи до визначення поняття управління персоналу;
- Проаналізувати складові системи менеджменту управління людськими ресурсами;
- Порівняти вітчизняні та зарубіжні моделі управління персоналом
- Розглянути інноваційні аспекти в стратегії управління персоналом та корпоративній культурі Netflix;
- Здійснити аналіз перспектив та викликів управління людськими ресурсами Netflix;
- Оцінити ефективність заходів управління персоналом Netflix;
- Запропонувати шляхи покращення організації процесу управління персоналом в Netflix;

- Розглянути можливості застосування досліджених підходів на українському ринку.

*Практичне значення отриманих результатів.* Результати проведеного дослідження можуть бути застосовані для підвищення ефективності використання людських ресурсів на вітчизняних підприємствах та збільшення їх впливу на міжнародній арені. Дослідження можливості вдосконалення існуючого апарату та впровадження міжнародних практик на вітчизняних підприємствах допоможе в збереженні цінних кадрів в українських компаніях, тобто в розвитку вітчизняного ринку і зміцненні позицій України на міжнародному ринку праці

Рік виконання кваліфікаційної бакалаврської роботи: 2024

Рік захисту роботи: 2024

*Ключові слова:* управління персоналом, персонал, організація, корпоративна культура, автономність, ефективність.

Відгук

про кваліфікаційну бакалаврську роботу здобувача факультету міжнародної економіки і менеджменту освітньо-професійної програми «Міжнародний бізнес»

Олександр Володимирівич

на тему Управління персоналом в міжнародних компаніях (на прикладі Netflix)

1. Обґрунтування актуальності обраної теми, витриманість логічного ланцюга тема-об'єкт предмет-мета-завдання-висновки, відповідність побудови роботи її назві, взаємозв'язок назв розділів та підрозділів (0-10 балів):

тема дослідження є актуальною, що пов'язано з неограниченим попитом на висококваліфікованих спеціалістів, персоналом, як у внутрішньому, так і зовнішньому середовищі

2. Рівень аналізу та повноти розгляду теоретичних концепцій, понятійного апарату досліджуваної предметної галузі; якість аналізу бібліографічних джерел; достатність глибини теоретичних досліджень за темою; цінність теоретичних висновків (0-10 балів):

теоретично, методологічно, дослідницьки; висвітлено всі робочі аспекти

3. Якість та глибина проведених досліджень, застосування аналітичних розрахунків, якісного та кількісного аналізу, відповідність методів і засобів досліджень меті й завданням дослідження, коректність інтерпретації результатів дослідження (0-15 балів):

аналізують результати, проводять у роботі, використовують методи статистичного аналізу

4. Оцінка результатів досліджень; обґрунтування напрямів, наявність альтернативних підходів до вирішення досліджуваної проблеми, можливість впровадження результатів дослідження, рівень обґрунтування запропонованих рішень (0-15 балів):

запропоновано автором рекомендації щодо управління персоналом

5. Чіткість, обґрунтованість, практичне значення, можливість реалізації висновків (0-10 бал.):

висновки і рекомендації автора можуть бути використані керівництвом компанії, роботодавцями

6. Оформлення роботи та дотримання графіку виконання БДР (0-10 балів):

роботу оформлено відповідно до встановлених вимог, великий обсяг використано НР в класичній формі

7. Позитивні сторони дипломної роботи: якість виконання, застосування методів

8. Недоліки роботи: немає певної структури, наявність помилок

Загальна оцінка кваліфікаційної бакалаврської роботи (0-70 балів): 65

Допущення КБР до захисту перед ЕК дозволено

Науковий керівник К.В.Н. Доган

(посада, учене звання, науковий ступінь)

[Signature]

Козелюк Т.В.

(підпис)

(прізвище, ініціали)

26 06 2024

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП.....</b>	<b>3</b>
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В МІЖНАРОДНИХ КОМПАНІЯХ.....</b>	<b>6</b>
1.1. Теоретичні засади та підходи до визначення поняття управління персоналу...6	
1.2. Складові системи менеджменту управління людськими ресурсами.....11	
1.3. Порівняння вітчизняних та зарубіжних моделей управління персоналом.....16	
<b>РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ КОМПАНІЇ NETFLIX.....</b>	<b>20</b>
2.1. Інноваційні аспекти в стратегії управління персоналом та корпоративній культурі Netflix.....20	
2.2. Аналіз перспектив та викликів управління людськими ресурсами Netflix.... 32	
2.3. Оцінка ефективності заходів управління персоналом Netflix.....35	
<b>РОЗДІЛ 3. ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ТА ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ НА УКРАЇНСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВАХ.....</b>	<b>42</b>
3.1. Рекомендації щодо покращення організації процесу управління персоналом в Netflix в Україні ..... 42	
3.2. Перспективи застосування запропонованих підходів щодо управління персоналом на українському ринку..... 48	
<b>ВИСНОВКИ.....</b>	<b>55</b>
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....</b>	<b>57</b>
<b>ДОДАТКИ.....</b>	<b>62</b>

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Актуальність аналізу системи управління персоналом у міжнародних корпораціях необхідна для підвищення ефективності використання людських ресурсів на вітчизняних підприємствах та збільшення їх впливу на міжнародній арені. Численні фактори, включаючи зміни потреб споживачів, переорієнтація формату робочого процесу внаслідок пандемії COVID – 19, постійно зростаюча конкуренція на ринку праці та інше призвели до необхідності реорганізації низки процесів в компаніях.

Залучення та утримання кваліфікованих кадрів становить нелегку задачу в умовах політико-економічної нестабільності та зростання вимог працівників до роботодавців. Станом на сьогодні, наявності в компанії лише фінансового стимулу недостатньо, щоб залишатися конкурентоспроможним роботодавцем. При пошуку місця роботи кандидатом все частіше як важливі критерії розглядаються корпоративна культура, політика соціальної відповідальності компанії, її репутація та додаткові блага, надані роботодавцем за власною ініціативою. Окрім того, все більше людей при пошуку роботи намагаються уникати суворих ієрархічних систем з метою зменшення формалізації робочого процесу задля підвищення власної ефективності та прагнення комфортної атмосфери без зайвого тиску.

Проблемами управління персоналом в Україні є труднощі з залученням та утриманням на робочих місцях молодих кваліфікованих кадрів. Перспективи отримання кращих умов праці спонукають сотні людей щорічно надавати перевагу роботі за кордоном або дистанційно в закордонних компаніях, створюючи так званий «відтік мізків». Це негативно позначається не тільки на економічному розвитку України, а і на її науково-технічному прогресі.

Актуальністю дослідження методів менеджменту кадрів у компаніях, перевагу яким надає українська молодь є те, що вдосконалення існуючого апарату та впровадження міжнародних практик на вітчизняних підприємствах допоможе в

збереженні цінних кадрів в українських компаніях, тобто в розвитку вітчизняного ринку і зміцненні позицій України на міжнародному ринку праці.

**Аналіз останніх джерел і публікацій** сфокусований на дослідженні вітчизняного та зарубіжного досвіду управління персоналом. За допомогою аналізу наукових статей, публікацій та досліджень було сформовано характерні особливості управління людськими ресурсами та розроблено рекомендації для імплементації заходів щодо управління.

Засади управління персоналом було висвітлено в публікаціях Завіновської Г.Т. [6], Миронова Л.Г. [12], Плужникова, А. В [13], Гуран, Н.Д. [18], Брич І.В. [20], Чигур, І. В., Глущенко [22], Л. Д, Романюк Л. М. [35], Тарнавський М. І. [40]. В публікаціях таких авторів як Маккорд П. [28], Хастінгс Р., Мейєр Е. [29], Рандольф М. [42], Холмер А. [44], Манкінс М. [46], Стафф В. [47] зазначається про інноваційні стратегії компанії Netflix у сфері менеджменту людських ресурсів, а також розкривається питання високої продуктивності та відкритої комунікації у великих транснаціональних компаніях.

**Метою** роботи є аналіз системи управління персоналом в міжнародних компаніях на прикладі компанії “Netflix”.

Досягнення мети уможливорює виконання поставлених нижче завдань:

- Дослідити засади та підходи до визначення поняття управління персоналу;
- Проаналізувати складові системи менеджменту управління людськими ресурсами;
- Порівняти вітчизняні та зарубіжні моделі управління персоналом
- Розглянути інноваційні аспекти в стратегії управління персоналом та корпоративній культурі Netflix;
- Здійснити аналіз перспектив та викликів управління людськими ресурсами Netflix;
- Оцінити ефективність заходів управління персоналом Netflix;

- Запропонувати шляхи покращення організації процесу управління персоналом в Netflix;
- Розглянути можливості застосування досліджених підходів на українському ринку.

**Об’єкт** дослідження – процес управління персоналом в міжнародній компанії.

**Предмет** дослідження – особливості, фактори та тенденції управління персоналом компанії “Netflix”.

**Методи** дослідження. До основних загальнонаукових методів дослідження, використаних у даній роботі, відносяться: огляд наукової літератури, критичний аналіз при розгляді сутності основних концепцій, порівняльний аналіз при дослідженні вітчизняних та зарубіжних практик менеджменту персоналу, якісний аналіз, використаний для ідентифікації інноваційних факторів стратегії Netflix, а також техніко-економічне обґрунтування оцінки практичності впровадження підходів, натхненних Netflix, в українських компаніях.

**Інформаційна база дослідження.** Базою для дослідження стали наукові роботи таких авторів як І.І. Бажана [3], О.В. Кружельницька [5], Л.Б. Попелюжна [8], А.М. Ткаченко [21] та інших. Для дослідження системи управління персоналом Netflix було використано науково-популярну літературу співзасновників та керівників компанії Петті Маккорд [28], Рід Хастінгс, Ерін Мейер [29]. Для аналізу досвіду компанії було використано статті таких авторів як В.І.Г. Куофано, М. Ранфольф [42], А. Холмер[44], В. Стафф [47] та ін. Рекомендації автора було розроблено на базі дослідження офіційного сайту Netflix та чинного законодавства України.

## **РОЗДІЛ 1.**

# **ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В МІЖНАРОДНИХ КОМПАНІЯХ**

### **1.1. Теоретичні засади та підходи до визначення поняття управління персоналу**

Об'єктом вивчення менеджменту як науки є закони, закономірності, принципи, функції, форми і методи цілеспрямованої діяльності людей у процесі управління. Наукову основу менеджменту складає вся сукупність управлінських знань, здобутих та накопичених різними теоретичними школами і практиками менеджменту. Внесок у розвиток менеджменту роблять представники різних галузей знань, таких як економіка, юриспруденція, соціологія, культурологія, психологія, психофізіологія, антропологія, математика тощо. Еволюція менеджменту відбувалася відповідно до ступенів розвитку продуктивних сил та типів кооперації.

Питання управління найманими працівниками поставало перед людьми ще з давніх часів, однак наукове осмислення цього питання та систематизація принципів, норм і практик взяло свій початок порівняно нещодавно - в середині 19-го століття. Коротка ретроспектива формування теорії управління персоналом умовно поділяється на наступні періоди.

Ремісничий вид менеджменту, як найпростіша форма керівництва з боку роботодавця, був притаманний мануфактурному виробництву у період з XVI до кінця XVIII століття. Цей тип управління полягав у комбінуванні різних ремесел під єдиним керівництвом. Ремісничий менеджмент передбачав підкорення

працівників єдиній команді та дисципліні, встановленій роботодавцем. Роботодавець у цьому випадку одночасно виконував роль майстра, організатора та контролера виробничого процесу. Основна мета такого управління полягала в інтеграції різних ремісничих операцій для підвищення ефективності виробництва і підтримання високого рівня дисципліни серед робітників. Це дозволяло створювати продукцію більш комплексного характеру, ніж це було можливим в умовах індивідуального ремісництва [ 1, с.16].

XIX ст. – період «технократичного менеджменту». Цей період характеризувався прагненням до максимально раціональної організації праці. Для цього впроваджувалися чіткі процедури управління кадрами, розстановки та оплати робочої сили. Головна мета – істотне підвищення продуктивності та інтенсивності праці, що природньо спричинило ставлення до працівників виключно як до ресурсу – робітників або машин. Праця, вимірювана через витрати робочого часу, була єдиною функцією людей на виробництві. Роль управління персоналом, тоді кадрової служби, зводилась до виконання облікових, контрольних та розпорядчих задач. Упроваджується принцип максимального розподілу праці, тобто виконання вузькоспеціалізованих функцій малокваліфікованими працівниками під керівництвом інженерно-технічного персоналу та службовців. Даний етап заклав фундамент формування теорії управління персоналом, однак таке сприйняття працівників достатньо швидко виявилось недостатньо ефективним, так як не враховувало низку людських факторів, мотивацію, особистість, що мають значний вплив на загальну продуктивність [ 1, с.16].

30 - 70- ті роки XX ст. – період «психологічного менеджменту». В цей період на практику управління персоналом почали впливати концепції «теорій людських відносин». Прихильники психологічного менеджменту розглядали організацію як соціальну систему, що підпорядковується не лише економічним, але й соціальним законам. При цьому людський фактор відігравав визначальну роль. Основною ідеєю, якій слідували прихильники теорії було те, що від піклування керівництва про своїх підлеглих зростає рівень задоволеності працею, що підвищує

продуктивність. Такий підхід суттєво вплинув на формування трудового законодавства: працівникам надані права частково керувати власною роботою та в цілому підприємством, почали формуватись профспілки та закріпились механізми соціального партнерства [2].

70-ті рр. ХХ ст. – сьогодні – «теорія людських ресурсів». Досліджується такими науковцями, як К. Вернерфельт, Р. Румельт, Д. Тіс та інші, ця теорія вказує на системні розбіжності між організаціями, викликані відмінностями в ресурсах, якими вони володіють. Перехід до інформаційного суспільства змінив модель промислової праці, чим викликав потребу формування нових поглядів. В цей час людський капітал став стратегічним ресурсом і управлінські теорії необхідно було переосмислити. Працівник нині розглядається як ресурс, який треба раціонально використовувати для максимізації доходу, так само як, наприклад, грошовий чи майновий ресурс. Практично зросла увага менеджменту до активізації людського потенціалу, урізноманітнилися форми праці та збільшилась її мобільність [ 1, с.20]

Отже, формування теорії управління персоналом з моменту виникнення терміну як такого, зазнало трансформацій.

Протягом ХХ ст. сформувалися такі підходи в теорії менеджменту як процесний, системний та ситуаційний.

*Процесний* підхід до управління зародився у 20-х роках ХХ століття. Управління розглядається як сукупність безперервних взаємопов'язаних дій, що поділяються на п'ять основних функцій: планування, організація, мотивація, контроль та координація. Цей підхід, що зародився в школі адміністративного управління, підкреслює чітку послідовність кроків, необхідних для ефективного управління. Він залишається актуальним і досі, будучи основою для багатьох сучасних моделей управління.

*Системний* підхід, що сформувався у 50-х роках ХХ ст., але використовується і дотепер, розглядає організації як відкриті системи, що складаються з взаємопов'язаних підсистем, які обмінюються ресурсами з зовнішнім

середовищем. Цей підхід, започаткований Бернардом, Друкером, Вінером та Шенноном, підкреслює важливість взаємодії між частинами організації та її оточенням. Системний підхід до управління потребує комплексного бачення та врахування всіх факторів, що впливають на організацію.

*Ситуаційний* підхід стверджує, що не існує універсального підходу до управління, адже найефективніші методи залежать від конкретної ситуації, в якій опиняється організація. Менеджери, які використовують ситуаційний підхід, повинні вміти аналізувати ситуацію, визначати ключові фактори впливу та обирати відповідні методи управління. Головними принципами ситуаційного підходу є гнучкість та адаптивність до мінливих економічних умов [1 с.19].

Розглядаючи підходи до визначення поняття управління персоналом, важливо спочатку окреслити саме поняття «персонал». Варто зазначити, що на даний момент не існує єдиного поняття, так як багато науковців вбачають найточніше формування поняття по-різному, тому розглянемо поширені тлумачення категорії «персонал». В таблиці нижче зазначені деякі визначення вітчизняних та зарубіжних науковців.

Таблиця 1.1 – визначення поняття «персонал»

І.І. Бажан	сукупність всіх людських ресурсів, які має організація
А.Г. Гольдфарб	сукупність постійних працівників, які отримали необхідну підготовку та мають досвід практичної діяльності
А. Файоль	сукупність людей, які працюють в організації
О.В. Крушельницька, Д.П. Мельничук	основний, постійний штатний склад кваліфікованих працівників, який формується і змінюється під впливом як внутрішніх (характер продукції, технології та організації виробництва), так і зовнішніх (демографічні процеси, юридичні та моральні норми суспільства, характер ринку праці тощо) чинників
В.Л. Коваленко	сукупність працівників певної галузі або конкретної юридичної особи, які перебувають у організаційно-правовому зв'язку і забезпечують виконання відповідності функцій і завдань
Г.Т. Завіновська	наймані працівники, тобто осіб, які уклали трудовий договір (контракт) з роботодавцем
І.М. Бойчик	сукупність постійних працівників, які отримали необхідну професійну підготовку та (або) мають практичний досвід і навички роботи

Складено автором на основі [3], [4], [5], [6].

Отже, персонал – це група найманих людей, що працюють а певній структурній одиниці, маючи певний набір компетенцій, прав і обов’язків, закріплений у трудовому договорі [7].

Персонал є ключовим об’єктом системи управління в компанії, як носій набору необхідних компетенцій. В залежності від функцій, які персонал виконує, його можна поділити такі категорії як промислово-виробничий і непромисловий персонал, інженерно-технічний, службовці, молодший обслуговуючий персонал, тощо. Категоризувати працівників можна за наявністю відповідної освіти або професійної підготовки. Важливо також відзначити, що в умовах цифровізації суспільства і бізнесу, персонал став носієм інтелектуального потенціалу і функціонує як двигун автоматизації.

Виходячи з вищезазначеного, персонал – поняття мультифакторне, тож поняття управління персоналом також є комплексним. Можна сказати, що управління персоналом – це сукупність усіх управлінських рішень та видів діяльності, які безпосередньо зв’язані з організацією впливу на людей, як працюють на підприємстві чи в установі. Це діяльність, спрямована на досягнення найефективнішого використання працівників для досягнення цілей підприємства, тобто, отримання максимального прибутку, захоплення необхідної частки ринку, отримання визнання тощо.

## **1.2. Складові системи менеджменту управління людськими ресурсами.**

Дослідивши суть поняття «управління персоналом» варто розглянути структурні складові системи менеджменту управління людськими ресурсами.

Дослідивши системи управління персоналом у провідних вітчизняних організаціях, Л.Б. Пошелюжна [8] приводить наступні підсистеми, що складають ефективний менеджмент людських ресурсів, серед яких:

- аналіз та планування персоналу,
- підбір та наймання персоналу,
- оцінювання персоналу,
- організація навчання та підвищення кваліфікації персоналу,
- атестація і ротація кадрів,
- мотивація персоналу,
- облік співробітників підприємства,
- організація трудових відносин на підприємстві,
- створення умов праці,
- соціальний розвиток та соціальне партнерство,

Для уможливлення подальшого дослідження системи менеджменту персоналу та співставлення заходів, вживаних в українських та закордонних компаніях необхідно розглянути кожен з підсистем.

*Аналіз та планування персоналу.* Винятково важливий етап для функціонування підприємства, оскільки саме під час формування персоналу закладається основа його інноваційного потенціалу. Етапами планування персоналу є оцінка існуючого персоналу, оцінка майбутніх потреб та розробка програм задоволення майбутніх потреб. Процес аналізу та планування полягає у визначенні кількісних, якісних, часових та просторових потребах залучення персоналу з метою оптимізації структури працівників в організації, встановлення оптимальної чисельності людей з різними кваліфікаційними та психологічними характеристиками, а також раціонального розподілу навантаження задля використання людського потенціалу на максимум.

Якісна потреба у персоналі визначається планом робочих місць в організації або штатним розписом та аналізом вимог до працівників. Кількісна потреба

визначається різницею між валовою потребою і прогнозованою фактичною наявністю персоналу. Для визначення валовою потреба застосовують різні методи, серед яких сумарні (опитування, регресійний та кореляційний аналіз, методи математичного моделювання) і детальні (на основі організаційних планів і на основі поставлених завдань). Часова потреба полягає у визначення початку та тривалості потреби у працівниках, а просторова – у визначенні їх місця розташування [9 с.129].

*Підбір та наймання персоналу.* Невід’ємний процес в організації, так як саме від роботи людей, відібраних в процесі підбору залежить якість виконання тих чи інших задач в компанії, а в перспективі – досягнення організаційних цілей. Система підбору включає в себе декілька обов’язкових етапів:[10]

- Формування потреби або запиту від керівника до кадрової служби;
- Визначення та прописування вимог до вакансії;
- Розміщення та поширення вакансії через різноманітні джерела набору, такі як оголошення на сайтах з пошуку роботи, виїзд у навчальні заклади, підбір за допомогою працівників організації, агенства з підбору персоналу, участь у заходах (наприклад, ярмарках вакансій або хакатонах) тощо;
- Підбір кандидатів, також відомий як скринінг або лонг-лістинг–перегляд отриманих заявок для «відсіювання» кандидатів, які по тим чи іншим причинам не підходять на вакансію;
- Проведення групових або індивідуальних співбесід з відібраними кандидатами для перевірки їх компетенції та відповідності з кваліфікаційними вимогами;
- Прийом на роботу – завершальний етап, під час якого проводиться заключна співбесіда з найбільш підходящими кандидатами. Після підбору укладається трудовий договір.

Також важливо зазначити, що окрім вищезазначених етапів, в залежності від вимог організації, її специфіки і стилю керівництва та каналів залучення кадрів, процес підбору може включати ще профорієнтацію, виконання тестових завдань або проходження обов'язкового медичного огляду.

*Оцінювання персоналу.* Оцінюванням називають процедуру визначення того, наскільки працівник організації відповідає професійним, діловим та психологічним вимогам, що необхідні для роботи, а також вимогам кількісних та якісних очікуваних результатів, необхідних від нього для належного функціонування організації.

За Дугласом МакГрегором, оцінювання персоналу має 3 цілі – адміністративну, інформаційну та мотиваційну. Оцінка є інструментом, який в організації застосовується для вирішення низки питань і проблем – удосконалення структури управління, покращення програм підвищення кваліфікації, просування кадрів, формування резерву, раціоналізація засобів роботи тощо [11, с.2] .

На сьогоднішній день існує велика кількість методів оцінки персоналу, індивідуальні та групові. Найбільш поширеними є: описовий метод, метод класифікації, метод моделювання ситуації, анкетування, порівняння, тестування, інтерв'ю, метод «360 градусів», метод «центр оцінки», Performance Management, тощо [12]

*Організація навчання та підвищення кваліфікації персоналу.* Підвищення кваліфікації персоналу відрізняються від простого навчання тим, що працівники вже є кваліфікованими для виконання посадових обов'язків, тож основною задачею є саме поглиблення знань, умінь та навичок. Потреба в підвищенні кваліфікації зазвичай обумовлюється: підвищенням працівника, необхідністю у вищій ефективності, необхідності здобуття навичок для опанування нових технологій чи методів праці, підвищення гнучкості та адаптивності працівників і т.д. Ці та інші цілі досягаються за допомогою таких засобів, як виробничо-технічні курси, курси цільового призначення, лекції, тренінги, моделювання, ділові ігри тощо. Окрім

очевидної освітньої цілі, підвищення кваліфікації також може служити одним з методів додаткової мотивації персоналу. [13].

*Атестація і ротація кадрів.* Під атестацією розуміють заходи для оцінки відповідності рівня праці зазначеним вимогам, з метою виявлення потенціалу для підвищення ефективності праці. Атестація є одним з методів оцінки персоналу, хоча має під собою дещо іншу мету, а також в неї окрім співробітників залучені і керівники. Здебільшого процедура атестації організовується щорічно[14].

На підставі результатів атестації компанія уможливорює ротацію персоналу – переміщення співробітників в рамках однієї компанії для кращого розкриття його умінь, навичок і можливостей, для покращення психоемоційного стану співробітника, гармонізації колективу або задоволення кар'єрних амбіцій персоналу. Ротація може бути здійснена за напрямком – горизонтально або вертикально, функціоналом, метою, територією, часом або періодом.

*Мотивація персоналу.* Мотивація є одною з найважливіших складових процесу управління персоналом, так як саме від задоволеності умовами праці та стимулами і винагородою, наданою роботодавцем залежить ступінь відданості працівника, його ефективність на робочому місці та період роботи. Мотивація включає в себе все, що працівник отримує за своєї роботу – як і грошову винагороду, тобто заробітну плату так і соціальний пакет, що включає в себе додаткове стимулювання, наприклад, надання додаткової відпустки або корпоративного автомобіля, оплата навчання чи надання почесних звань.

Грамотний підхід до мотивування надасть організації низку переваг, наприклад, зниження плинності кадрів, здобуття довгострокових партнерств, підвищення ефективності праці робітників, формування сприятливої психоемоційної атмосфери в колективі і стійкої корпоративної культури. Таким чином, це значно підвищує можливість досягнення підприємством організаційних цілей та пришвидшує його розвиток і зріст [15].

*Облік співробітників підприємства.* Кадровий облік на підприємстві — це процес оформлення, внесення змін та зберігання всієї документації щодо працівників підприємства, забезпечення її належного зберігання та можливості оперативного отримання для звітування до відповідних установ. З дотриманням належних умов конфіденційності та строків зберігання на підприємстві мають зберігатися такі документи як трудові книжки, трудові договори, посадові інструкції, накази, журнали обігу, особисті справи тощо.

*Організація трудових відносин* являє собою врегульовані нормами трудового права суспільні відносини що виникають внаслідок укладення трудового договору або іншої форми трудового правовідносин. На вітчизняних підприємствах визначається дійсним законодавством України. [16]

*Створення умов праці.* Під умовами праці в даному випадку слід розуміти всі чинники, що так чи інакше впливають на здоров'я і працездатність людини, на ставлення до праці і задоволеність працею, на її ефективність та на рівень життя людини в цілому. До таких чинників відносяться соціально-економічні, технічні, природні, санітарні, психофізіологічні, естетичні, соціально-психологічні. Забезпечення належних умов праці необхідно для уможливлення нормального функціонування людини на робочому місці. Воно включає в себе збагачення змісту праці, контроль та поліпшення умов праці у зв'язку з наявністю несприятливих факторів та захист працівників від існуючих та потенційних небезпек. Вимоги до умов праці регулюються чинним законодавством [17]

*Соціальний розвиток та соціальне партнерство.* Соціальне партнерство служить надійним інструментом для прискорення розвитку організації, а також для запобігання конфліктів всередині компанії. Соціальне партнерство являє собою відносини між керівниками і найманими працівниками, при яких за наявності розбіжності в економічних інтересах різних груп, кожна має право лобіювати свої інтереси і вирішувати розбіжності шляхом взаєморозуміння і компромісів. Розвиток соціального партнерства наразі необхідна міра для гарантування

покращення становища персоналу, формування корпоративної культури та мотивування працівників [18].

Усі розглянуті вище складові є обов'язковими для злагодженого функціонування організації і являють собою систему управління персоналом, що передбачає формування організаційних цілей, функцій, структури, комунікацій у процесі планування, прийняття і здійснення управлінських рішень.

### **1.3 Порівняння вітчизняних та зарубіжних моделей управління персоналом**

Система управління персоналом лежить в основі всіх організаційних процесів всередині компанії. Тому дотримання головних принципів роботи, до прикладу, справедливості, об'єктивності, дотримання норм законодавства тощо, реалізовується саме через розробку та реалізацію ефективної системи управління людськими ресурсами. Тим не менш, варто враховувати, що стратегічні фактори управління мають бути обов'язково скоригованими відповідно до зовнішніх факторів, що мають вплив на функціонування підприємства. Такими можуть бути: політична ситуація, економічний стан держави, культурні особливості тощо. Внаслідок особливостей зовнішнього середовища різних країн, географічно і за стилем життя віддалених одна від одної, сформувалися різні системи управління. Проаналізувавши їх спільні та відмінні характеристики можна виділити фактори, імплементація яких в Україні може позитивно вплинути на ефективність управління персоналом у вітчизняних компаніях.

Найпоширенішими системами управління персоналом на сьогоднішній день є японська, американська та європейська (західна).

*Японська модель.* Названа також «м'якою» моделлю, японська модель визнана найбільш ефективною у світі. Сформувалася у середині ХХ століття беручи за основу особливості менталітету нації – працьовитість, пунктуальність, повага і колективізм. Японська система стала першою, що використала принцип «людської особистості» як центральний з залученням працівників до роботи за допомогою переконання, а не примусу.[19]

Основні риси, що характеризують японську модель: довічний найм, колективна відповідальність, оплата праці в залежності від стажу роботи, безперервне навчання, активна участь у профспілках, суміщення кваліфікацій і компетенцій різних посад, створення злагоджених міжособистісних стосунків. При найми в кадрах цінується відданість компанії та обізнаність про її історію, кваліфікація, вміння знаходити колективні рішення та співпрацювати. Якісна довготривала співпраця блокує доступ до швидкого кар'єрного зростання: при прийнятті на роботу працівник позначається як низькокваліфікований по факту відсутності стажу роботи в компанії, і тільки з плином часу він набуває вищого статусу і матиме змогу просунутись на одну ланку вище. Така політика сповільнює зростання і оплату праці, однак, і звільнення працівника з великим стажем роботи дуже маловірогідне – в основному звільнення проводяться тоді, коли компанія має великі фінансові труднощі або відправляє у відставку старших менеджерів, щоб замінити їх на молодших людей і скоротити витрати на оплату праці [21] (див. Додаток В).

*Американська модель.* Також називається «жорсткою», оскільки містить чіткі посадові інструкції та вичерпну кількість функцій та задач, що має виконувати робітник. Протилежно до японської, основною рисою американської системи є індивідуалізм вміння приймати рішення самостійно, а не колективно. Увага до людини відходить на другий план і сприймається вона як інструмент для підвищення ефективності організації, набагато важливішою в моделі є якісно виконана робота, амбітність працівника, досвід роботи. При наймі важливі такі якості як рішучість, професіоналізм і автономність. Американські компанії

шукають одразу висококваліфікованих кадрів на коротший строк, і вкладають більше ресурсів в покращення технологічного забезпечення, ніж в розвиток колективу. Міжособистісні стосунки часто характеризуються високою конкуренцією, розвитку якої сприяє активне використання керівництвом різноманітних оцінювань, тестувань або атестацій. Фінансова мотивація в компаніях США не обмежується лише заробітною платою, корпорації дають можливість участі в акціонерному капіталі. Таким чином, робітники більше зацікавлені в процвітанні компанії, так як їхній дохід підвищуватиметься за рахунок росту акцій (див. Додаток Г) [19].

*Європейська (західна) модель.* Європейська система управління персоналом поєднує в собі риси обох - американської та японської – систем. Основна особливість даної системи – створення таких умов праці, які будуть допомагати реалізовувати творчі здібності працівників, а також створення сприятливого психологічного клімату в колективі. Також модель акцентує увагу на потребах споживача і кооперації між країнами Європейського Союзу. Характерними рисами європейської системи є соціальний і правовий захист працівників, застосування негативного (штрафи) та позитивного стимулювання (див. Додаток Д)[11].

*Вітчизняна модель.* Система управління персоналом в Україні на сьогоднішній день не може бути однозначно охарактеризована приналежністю до якоїсь її вище розглянутих моделей. Управління в Україні характеризується переходом від пострадянського стилю управління до адаптації європейської моделі. Відповідно, вона поєднує у собі як і елементи європейської (а значить і японської, і американської) моделі, так і пережитки пострадянської системи. Основними характеристиками є збереження впливу централізованого управління і прийняття рішень зверху вниз, деякого патерналізму і відносно низької оплати праці. Оплата праці в основному визначається ставкою, з наявністю надбавок або премій. Окрім цього, поточна система характеризується недостатньою соціальною захищеністю працівників. Іншою визначною характеристикою є потреба висококваліфікованих

кадрів, в деяких випадках невиправдана. Однак, серед новіших компаній спостерігається активний перехід до найуспішніших європейських практик з фокусом створення продукції, потрібною споживачеві, сприянню позитивного морального клімату в колективі та заохочуванню ініціативи та інновацій [23, с.14 ].

В працівниках роботодавці цінують високий рівень освіти, відданість компанії, амбітність та автономність.

Підсумуємо результати аналізу розглянутих систем порівняльною таблицею (див. Додаток Е).

Отже, з таблиці видно, що моделі управління в цілому значно відрізняються, що обумовлено культурними особливостями та менталітетом, політичною ситуацією, історією країни та її міжнародними зв'язками, рівнем економічного розвитку. Спільності в моделях пояснюються глобалізацією бізнес-процесів та перейманням досвіду декільком моделей управління для створення нової оптимальної моделі для іншої країни або регіону. Система управління персоналом в українських компаніях знаходиться в перехідному етапі від пострадянських практик до європейської моделі. Важливо зазначити, що застосування «чистої» моделі для конкретної країни може бути неефективним, і для покращення результатів будь-яку модель можна адаптувати під нагальні потреби компанії.

## РОЗДІЛ II

# ДОСЛІДЖЕННЯ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ КОМПАНІЇ NETFLIX

### 2.1 Інноваційні аспекти в стратегії управління персоналом та корпоративній культурі Netflix

Яскравим прикладом адаптації унікальної моделі управління персоналом є Netflix. Netflix — це американський стримінговий сервіс, станом на січень 2024 року, сервіс з найбільшою кількістю підписок (з 260,28 мільйонами платних підписок у понад 190 країнах). Сервіс переважно розповсюджує оригінальні та придбані фільми та телевізійні шоу різних жанрів, і він доступний у всьому світі кількома мовами (загалом 45). Станом на жовтень 2023 року Netflix є 24-м найбільш відвідуваним веб-сайтом у світ. За результатами порталу Comparably, [24] Netflix отримав нагороди як найкраща компанія в номінаціях «Культура» та «Глобальна культура» в 2021, 2023 та 2024 роках. На основі багаточисельних позитивних відгуків співробітників про компанію, заробітною платою вищою за середню ринкову та стабільної лідерської позиції Netflix з присутністю в усіх країнах світу окрім Китаю, Сирії, Північної Кореї, Росії та тимчасово окупованого Криму, можна зробити висновок, що компанія дійсно є одним з кращих роботодавцем. Логічно випливає припущення, що система управління персоналу в компанії є оптимізованою для досягнення максимальної прибутковості і продуктивності. [25]

Основним етапом даного дослідження є розгляд унікального підходу Netflix до організації робочих процесів в компанії. Вагомою причиною успіху Netflix стала

їх корпоративна стратегія свободи та відповідальності, що є водночас і добірною фундаментами принципів менеджменту персоналу в компанії. Ці принципи відображають те, що в Netflix співробітники мають свободу вирішувати, як вони працюють, і відчувають велику відповідальність за результати своєї роботи. Це допомагає компанії залишатися гнучкою, інноваційною та конкурентоспроможною на ринку розважальної індустрії. Базуючись на презентаційному матеріалі Netflix, можна виділити 7 основних аспектів їх культури: [26], [27],[42].

- цінності, які компанія цінує в робітниках;
- висока продуктивність;
- свобода і відповідальність;
- контекст, а не контроль;
- принцип «Сильно вирівняні, слабо зчеплені»;
- принцип «Pay Top of Market»;
- підвищення та розвиток.

Проаналізуємо, яким чином компанія створює сприятливе для інновацій та максимальної продуктивності середовище. Для цього розкриємо кожен принцип окремо.

**Цінності, які компанія цінує в робітниках.** Одною з важливих цілей Netflix є найм та утримання на позиціях тільки високоефективних працівників. Компанія вірить, що фактичні цінності показані в організації тими, кого вона наймає, винагороджує або звільняє. Тому окрім вимог, зазначених в описі вакансії, очікувано кандидат до Netflix має 9 якостей, що гармонізують з їхньою філософією. Серед них [26]:

1. Критицизм. Кандидати, що будуть прийняті на роботу, мають приймати виважені рішення в умовах невизначеності; надають перевагу підтвердженій конкретними даними інформації замість інтуїції; дивляться в «корінь» проблеми, щоб системно боротися з проблемою, а не симптомами;

розумно використовують фінансові ресурси та ухвалюють рішення, націлене на досягнення саме довгострокового успіху, а не швидких результатів.

2. **Безкорисливість.** Кандидат має в умовах роботи пріоритетувати інтереси компанії над особистими, бути скромним та відкритим до ідей інших, виділяти час на допомогу колегам та відкрито обговорювати ідеї і сприяти їх реалізації, навіть якщо вона не завжди збігається з особистими переконаннями кандидата.

3. **Сміливість.** Кандидат сміливо приймає рішення, усвідомлено ризикує, не боїться виразити потребу у допомозі або зворотному зв'язку, а також з готовністю надає відгук колегам будь-якого рівня.

4. **Комунікативність.** Кандидат активно слухає і надає конструктивний відгук, стресостійкий, лаконічний в вираженні міркувань, гнучкий в спілкуванні та толерантний до співпраці з людьми інших культур.

5. **Інклюзія.** Кандидат співпрацює з людьми різного походження, цінностей і культур, сприяє розвитку інклюзивних команд, готовий працювати зі своїми упередженнями, не толерує дискримінацію на роботі та проявляє до всіх однакову повагу.

6. **Чесність.** Працівник відкрито визнає помилки та ділиться набутим досвідом, не пліткує та діє з добрими намірами

7. **Пристрасть.** Людина глибоко зацікавлена в успіху Netflix, надихає своїм прагненням до досконалості, отримує задоволення від своєї роботи та пишається нею.

8. **Інноваційність.** Працівник розробляє нові ефективні ідеї, шукає способу спростити та пришвидшити процеси без втрати якості, кидає виклик застарілим припущенням на користь нових підходів та володіє гнучкістю.

9. **Допитливість.** Людина швидко вчиться, уважна до деталей і закономірностей та шукає альтернативні точки зору для вдосконалення своїх ідей.

При найманні на роботу Netflix очікує, що вище перелічені риси особистості та моделі поведінки стануть частиною стилю життя людини, хоча і визнають, що це важка задача. Тим не менше, такі чіткі вимоги до світогляду кандидата є інноваційною складовою посадової інструкції. З одної сторони, це автоматично відсіює кандидатів з невідповідними принципами та допомагає утримувати сприятливий психологічний клімат в колективі. З іншої сторони, це ускладнює процес відбору.

**Висока продуктивність.** Netflix має на меті зібрати команду мрії, в якій кожна людина – це той, кого треба поважати і в кого є чому повчитись. Тому в уявленні компанії, найкраще місце роботи – це не корпоративні заходи і стильний офіс (хоча компанія не заперечує ефективність таких заходів в деяких випадках), а справді приголомшливі колеги. На відміну від популярних сьогодні практик якомога сильніше зблизити людей в колективі, Netflix порівнює свої команди з професійними спортивними командами, а не з сім'єю, тим самим наголошуючи на постійному прагненні вдосконалюватися і усвідомленні того, що та чи інша людина не буде знаходитись в цьому колективі довічно. Таким чином Netflix запевняється в тому, що абсолютно кожен співробітник відмінно справляється зі своїми посадовими обов'язками і не допускає посереднього ставлення до роботи. Netflix вірить в те, що тільки найкращі працівники допоможуть компанії утримати лідерські позиції на ринку, як команда з професійних спортсменів може виграти змагання[27].

Виходячи з таких амбітних цілей, утриматися на посаді часто буває нелегко. Звісно, працівники з гарним послужним списком мають право на помилку в обмін на свою відданість під час спадів у Netflix. Тим не менш, люди, що працюють просто «добре», в компанії не залишаються. В компанії залишаються лише ті, хто працює на «відмінно», навіть якщо об'єктивно вони докладають для цього менше зусиль[45]. Компанія не відслідковує кількість відпрацьованих годин, тому не бере до уваги старання працівника, а лише кінцевий результат. Тому Netflix наголошує

на тому, що не всім підходить така система, і людям в пошуках стабільності і поступового зростання навряд чи буде комфортно в умовах Netflix.

Метод оцінювання персоналу для визначення його майбутнього в компанії є черговою інновацією Netflix – так званий “the Keeper Test” що набув популярності у 2012 році. Його було розроблено і опубліковано в документації корпоративної культури Netflix її співзасновником Рідом Гастінгсом і колишнім головним спеціалістом із відділу кадрів Петті МакКорд [43].

Суть методу полягає у вирішенні подальшої долі працівника компанії шляхом відповіді на єдине питання, поставлене менеджеру: «Якщо б людина пішла з Вашої команди завтра, чи спробували б Ви змінити її думку? Або, можливо, прийняли її відставку з невеликим полегшенням? Якщо друге, надайте людині зараз компенсацію за звільнення, та шукайте на її місце «зірку» - того, за кого Ви б боролись». Даний метод застосовується не тільки до працівників на виконавчих посадах, а і до керівників, і Netflix підкреслює також важливість вміння людини проводити саморефлексію і провести цей тест на собі. Відповідно, за результатами самоаналізу людина має зробити висновки і коригувати свою поведінку за необхідності.

Даний метод, без сумніву, може підвищити рівень стресу серед колективу, так для того, щоб керівник дав однозначну позитивну відповідь на питання, працівник має виконувати свою роботу бездоганно. Для цього в компанії також заохочується проведення тесту «навпаки» - працівник має право запитати свого керівника «Якщо б я думав про звільнення, наскільки сильно Ви б намагались змінити мою думку?». Базуючись на відповіді керівника, людина могла б робити висновки щодо того, як оцінюється її внесок в роботу команди, чи варто докладати більше зусиль для покращення своєї позиції або задуматись над зміною місця роботи.

Не дивлячись на зростаючу популярність і наслідування використання методу вже і іншими компаніями, “the Keeper Test” здається достатньо контроверсійною практикою.

Netflix також активно використовує метод оцінювання «360 градусів». Основним принципом використання такої практики є отримання якісного зворотного зв'язку від колег на різних рівнях (вищій, нижній, однолітки та я), щоб отримати цілісне уявлення про результати роботи співробітника. Зворотній зв'язок має бути конструктивним і дієвим, допомагаючи працівникам визначити сфери зростання та розвитку.

Спочатку Netflix використовував систему письмового відгуку, за допомогою якої будь-хто в компанії міг анонімно надати відгук про колег. Пізніше система перейшла на підписаний зворотній зв'язок, що, ймовірно, збільшило підзвітність і сприяло більш відкритому та чесному зворотному зв'язку. Згодом, компанія трансфігувала систему таким чином, що відгуки відбуваються у форматі живої розмови, так як це більше сприяє відкритим дискусіям і дозволяє вносити поправки і роз'яснення у відгуки, зменшуючи непорозуміння і збільшуючи ефективність. А постійна періодичність таких заходів дозволяє оперативно коригувати поведінку працівників в команді і оптимізувати процеси в компанії.

**Свобода і відповідальність.** Інноваційний аспект управління людськими ресурсами та корпоративної культури, завдяки якому вона набула популярності – політика так званої відсутності правил Netflix. Вона полягає в тому, що компанія надає своїм працівникам максимальну свободу у виборі робочих годин, необмеженої кількості вихідних, відсутності дресс-коду тощо. В більшості випадків встановлення таких норм в колективі рано чи пізно привело б до абсолютного хаосу, однак Netflix вдається успішно організувати свій бюджет та бізнес-процеси.

Ухвалення рішення щодо політики відсутності правил мало таке підґрунтя. Так як Netflix засновувався з ідеєю створення максимально комфортних умов праці,

упродовж розвитку компанії її ставлення до контролю бізнес-процесів змінювалось. Атмосферу свободи зазвичай легко підтримувати в невеликих компаніях на початкових стадіях розвитку. Зі збільшення компанії зростає кількість працівників, відповідальність та складність управління. В таких випадках, початкова свобода поступово переростає в суворо контрольоване середовище, так як таким чином легше підтримувати рівновагу в компанії і оптимізувати процеси. Однак збільшення контролю породжує збільшення бюрократії, виникнення відповідних посад і підрозділів, що в свою чергу збільшує витрати на контроль за процесами, а також значно уповільнює процес прийняття управлінських рішень. Це суперечило філософії Патті МакКорд, співавторки культурної панелі Netflix (Netflix Culture Deck), тому, попри застереження юристів, вона ухвалила рішення про відміну політики щодо корпоративних витрат та витрат на відрядження і поклала відповідальність за раціональне використання коштів компанії на самих співробітників, сподіваючись на їх розсудливість [28, с.21] . Це рішення стало початком чисельних експериментів компанії щодо зменшення формалізації процесів задля підвищення ефективності.

Наразі ж політика щодо корпоративних витрат компанії та витрат на відрядження звучить наступним чином : «Діяти в найкращих інтересах Netflix». Таким чином, керівництво більше надихає людей, ніж керує ними, що, в свою чергу, породжує почуття відповідальності, підзвітності та самодисципліни. Свобода сама по собі не є метою; Мета полягає в тому, щоб створити сильне почуття турботи про Netflix, щоб люди робили те, що найкраще для компанії.

Ще одною інноваційною заявою компанії стала теза про те, що компанія не має розробляти детальні політики для всього, і все ще бути успішною і новаторською. Свобода та швидке відновлення у випадку допущення помилок, на думку Netflix, краще, ніж спроби уникати помилок шляхом контролю. Контроль сповільнює інновації, що неприпустимо для такої креативної індустрії. Свобода може призвести і призводить до хаосу, якщо не поєднати її з сильним почуттям відповідальності. Саме тому принцип включає в себе саме ці два слова разом. У

поєднанні з іншими принципами Netflix, така філософія має зводити до мінімуму випадки зловживання свободою і позитивно впливати на зростання компанії. Підсумовуючи вищесказане, співробітники мають бути максимально зацікавлені в успіху компанії і брати на себе відповідальність за подальший розвиток.

Розглянемо ще кілька прикладів імплементації принципу свободи і відповідальності [26]:

- Політика «візьми відпустку». Компанія немає нормованої кількості днів на рік, які працівник може використати на відпустку. Метою такої політики є запобігання емоційного вигорання в колективі та заохочення нових ідей, так як існують випадки необхідності виконати якусь задачу не в робочий час або вихідний.
- Відсутність фіксованих робочих годин (окрім деяких позицій). Netflix не відслідковує кількість пропрацьованих годин, основною вимогою від співробітника є виконання завдання до встановленого строку.
- Політика щодо дискретної відпустки має назву «Бережіть свою дитину та себе». Батьки зазвичай дотримуються місцевих норм.
- В компанії нормалізовано поширення робочих документів (технічних завдань, планів тощо) всередині колективу задля того, щоб більше людей коментували їх і давали оцінку і поради щодо покращення стратегічних рішень або функцій нового продукту. Netflix вважає, що збиток від можливого витоку інформації менший, ніж вигода від високої поінформованості співробітників і оптимізованих рішень.

**Контекст, а не контроль.** Продуктивність компанії залежить від поведінки її співробітників. Зазвичай для спрямування дій працівників у тому напрямку, де вигода для компанії буде найвищою, застосовують контроль. Поведінку працівників можна коригувати з використанням різноманітних заходів: фінансових та нефінансових заохочень, KPI, трекерів, інструкцій, політик, премій і штрафів тощо. Коли продуктивність компанії падає, менеджмент компанії коригує ці заходи для оптимізації ефективності.

Однак суть контролю базується на припущенні, що люди не зможуть ухвалити ефективні рішення і діяти в найкращих інтересах самостійно, без додаткових стимулів. Контекст, навпаки, припускає, що працівники прийматимуть ефективні рішення самостійно за гарних умов. В цьому випадку роль керівника полягає не в тому, щоб диктувати та керувати діями, а радше створювати середовище, що сприяє правильній поведінці. Кожне рішення та наступні дії мають загальний контекст, у якому вони приймаються. Менеджери мають зосереджуватися на створенні та вірному коригуванні цього контексту.

Своє ставлення до використання контексту замість контролю засновник Netflix Рід Хастінгс висловлює у своїй книзі “no Rules Rules” наступним чином: «Якщо у вас є високоефективні співробітники, найкраще керувати за допомогою контексту. Щоб заохочувати оригінальне мислення, не вказуйте своїм співробітникам, що робити, і не змушуйте їх виконувати задачі формально. Дайте їм контекст для великих мрій, натхнення мислити інакше та простір для помилок на цьому шляху. ... Найкращі менеджери з’ясовують, як отримати чудові результати, встановлюючи відповідний контекст, а не намагаючись контролювати своїх людей» [29, с.250]. «Керувати за допомогою контексту складніше, ніж просто контролювати, але це дає значно більше свободи працівникам. Ви надаєте всю можливу інформацію, щоб члени вашої команди приймали важливі рішення та виконували свою роботу без нагляду чи контролю їхніх дій. Перевага полягає в тому, що людина тренує навичку ухвалення рішень, щоб приймати кращі незалежні рішення в майбутньому» [29, с. 244].

Інновативний підхід Netflix має свої ризики, але найбільша його перевага у порівнянні з класичним контролем в автономії прийняття рішень, заохоченні нових ідей і швидшому реагуванні. Однак, не кожна компанія зможе без труднощів запровадити такий підхід у своєму управлінні. Для уможливлення застосування керування за допомогою контексту, організація має відповідати наступним вимогам:

1. Висока частка талановитих працівників

2. Спрямованість на інновації, а не на запобігання помилкам
3. Психоемоційний зв'язок між працівниками різних рівнів
4. Відносна автономність команд та підрозділів

**Принцип «Сильно вирівняні, слабо зчеплені».** Netflix визначають, що в процесі зростання компанії притаманно ставати формальною, бюрократичною, та негнучкою. Це призводить до виникнення великої кількості зібрань, залучення топ-менеджменту в ухвалення незначних рішень, та створення високо координованої, але повільної системи. Для запобігання таких проблем Netflix поєднує в своїй організаційній структурі ознаки горизонтальної та дивізійної структур. [30]

Ознакою горизонтальної структури є мінімальна кількість керівників середньої ланки. Рішення ухвалюються лінійними співробітниками і відповідними компетенціями, що дозволяє робити це швидко. Таким чином колектив функціонує автономно, а працівники несуть відповідальність за свої рішення. Чисту горизонтальну структуру дуже складно застосувати в компанії такого масштабу як Netflix, так як при наявності великої кількості людей такий підхід спричинить хаос. З огляду на це, Netflix застосовує елементи дивізійної структури також. В такій структурі за стратегію та розвиток компанії відповідає генеральний менеджер, а за оперативне управління – керівники підрозділів.

Таким чином, організаційна структура Netflix, хоч і має деяку ієрархію, залишається відносно пласкою (горизонтальною). Організація включає функціональні групи для онлайн та офлайн процесів, географічні департаменти для регіональних ринків, департаменти для різних типів продуктів або проєктів. Функціональні групи базуються на бізнес-функціях, тоді як географічні підрозділи дають змогу стратегічно керувати залежно від особливостей регіонального ринку, а підрозділи для продуктів і операцій представляють основні результати бізнес-моделі Netflix: оригінальні програми та інший контент.

Процес розробки нового проєкту або впровадження стратегії відбувається наступним чином: відповідний розділ детально розробляє стратегію та умови,

потім стратегія обговорюється на загальному зібранні і після цього команди діють автономно в межах обговорених цілей і умов. За виникнення проблем чи розбіжностей стратегія коригується шляхом колективного обговорення.

**Принцип «Pay Top of the market».** Netflix прагне платити своїм співробітникам конкурентну заробітну плату, що відповідає найвищим показникам на ринку для аналогічних посад.

Для визначення справедливої ринкової вартості Netflix використовує дані з різних джерел, таких як дослідження заробітної плати, державна статистика, сайти з пошуку роботи. Ці дані використовуються для встановлення діапазону заробітної плати для кожної посади. Netflix також визнає та винагороджує значний внесок своїх співробітників. Це може включати такі фактори, як лідерство, інновації, вплив на командну роботу.

Відповідно до філософії компанії. Оплата на першому місці на ринку є основою культури високої ефективності. Один видатний співробітник виконує більше роботи і коштує менше, ніж двоє посередніх працівників. Таким чином компанія хоче утримати тільки найкращих людей і для цього готова платити їм більше, ніж будь-хто на ринку.

Щоб визначити розмір заробітної плати для конкретного працівника, компанія використовує три наступні питання:

- Скільки людина може заробити в інших місцях?
- Скільки компанії коштуватиме заміна працівника?
- Скільки компанія готова заплатити, щоб утримати працівника, якщо той отримає кращу пропозицію в іншому місці?

Особливістю процесу формування розміру заробітної плати в Netflix є те, що ось ця першість на ринку визначається для кожного працівника окремо. Відповідно, через це діапазон заробітної плати для людей в різних країнах та підрозділах сильно відрізняється. Розглянемо діапазон заробітних плат Netflix на різних позиціях на прикладі США (див. Додаток Ж).

Отже, можна припустити, що на формування розміру заробітної плати впливає багато факторів, серед яких, ймовірно, досвід роботи, кваліфікація, зарплатні очікування працівника та масштаб і успішність окремого проекту, над яким працює людина. Проте розбіг між мінімальним та максимальним значення все одно залишається значним – на деяких посадах досягає значення в 5-6 разів, що не є типовим для більшості компаній.

**Підвищення та розвиток.** Говорячи про просування та розвиток персоналу, керівництво Netflix окреслює три умови для просування: стійка висока ефективність працівника, майстерне володіння роллю та продемонстрована здатність добре працювати в культурі Netflix. Ці умови гарантують, що працівники просуваються по службі не лише на основі тривалості роботи чи інших поверхневих факторів, а радше на основі їх здатності сприяти успіху компанії та процвітати в її унікальній культурі. Зосереджуючись на створенні міцної культури та просуванні співробітників на основі заслуг і культурної відповідності, а не просто на дотриманні жорстких процесів, компанії можуть забезпечити довгостроковий успіх і мінімізувати плинність кадрів.

Позиція Netflix щодо розвитку персоналу наступна: компанія не вірить у систематичне проведення формальних тренінгів і навчань, оскільки вважає їх неефективними і застарілими. Високоєфективні працівники, як правило, самомотивуються через досвід, спостереження та обговорення; це те, що пояснює Netflix's Culture Deck. Очікується, що працівники будуть брати на себе відповідальність за свій розвиток і самостійно шукати можливості для навчання. Акцент на високій продуктивності означає культуру, де працівники навчаються на практиці. Їм доручають складні завдання та заохочують вчитися на досвіді та, можливо, на невдачах. Також у розвитку персоналу компанія покладається на менеджерів, що можуть виступати в ролі менторів для своєї команди і допомагати їх покращувати свої навички.

## 2.2. Аналіз перспектив та викликів управління людськими ресурсами Netflix

Для визначення перспектив та викликів системи управління персоналом Netflix проаналізуємо її сильні та слабкі сторони, а також ідентифікуємо можливості і загрози.

Таблиця 2.1 – SWOT – аналіз системи менеджменту персоналу Netflix [26], [27]

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Фокус на талантах</li> <li>- Активне використання даних</li> <li>- Гнучкість</li> <li>- Інновації</li> <li>- Сильний бренд роботодавця</li> <li>- Висока залученість співробітників</li> <li>- Постійне зростання співробітників</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Нечіткість правил</li> <li>- Завелика автономність менеджерів</li> <li>- Проблеми масштабованості</li> <li>- Зосередженість на видатних працівниках</li> </ul>
Можливості	Загрози
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Розширення специфіки компанії в сектор потокового передавання музики або сектор геймінгу</li> <li>- Впровадження нових технологій</li> <li>- Застосування даних для утримання працівників</li> <li>- Розвиток бренду роботодавця</li> <li>- Створення диверсифікованої робочої сили</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Конкуренція за таланти</li> <li>- Гостра конкуренція з боку інших гравців ринку</li> <li>- Законодавчі зміни</li> <li>- Зміни уподобань працівників</li> <li>- Економічні спади</li> </ul>

**Сильні сторони.** Основна особливість компанії – це фокус на талановитих виконавцях, для яких робота є пріоритетом. Компанія також активно використовує дані для отримання точної інформації про діяльність компанії, наприклад, відгук 360, використання ATS систем для скринінгу кандидатів, використання попередніх

метрик і результатів для встановлення чітких та здійснених цілей, та для запобігання ризикам – передбачення плинності кадрів та ринкових трендів. Важливою перевагою Netflix є їхня гнучкість у бізнес процесах та надання свободи співробітником, що спонукає інновації. Також завдяки унікальному підходу Netflix до управління та мотивації, співробітники почувають себе мотивованими, уповноваженими ухвалювати самостійні рішення, а отже заохочені працювати якнайкраще. Такі практики як The Keeper Test забезпечують постійний персональний відгук, що сприяє професійному розвитку та вдосконаленню роботи організації. Окремо варто виділити сильний бренд роботодавця компанії, так як лідерські позиції на ринку, унікальна корпоративна культура та велика кількість позитивних відгуків від працівників компанії створюють сприятливі умови для залучення найкращих кадрів [28].

**Слабкі сторони.** Надання свободи працівникам на перший погляд здається великою перевагою стратегії управління персоналом, однак політика необмеженої відпустки з умовою високої продуктивності може підійти не всім. Це обмежить для рекрутерів пул кандидатів і ускладнить процес залучення, оскільки багато кандидатів надають перевагу більш чіткому розкладу роботи для вибудови балансу між роботою і відпочинком. Компанія також надає високий ступінь автономії менеджерам в прийнятті кадрових рішень, що може призвести до неузгодженості, упередженості та відсутності прозорості в процесах найму та управління продуктивністю колективу. Окрім цього, існує ризик того, що поточна система управління персоналом з фокусом на індивідуальну відповідальність може бути недостатньо раціональною і не відповідати темпам масштабування компанії на глобальному рівні. До того ж, фокус на найкращих виконавцях, хоча і може бути вигідним компанії, часто нехтує розвитком та навчанням працівників, упускає талановитих працівників, що не здатні розкрити свій потенціал швидко та не сприяє створення міцної і злагодженої команди [46].

**Можливості.** Вибудувавши стійку репутацію, Netflix має потенціал до розширення на ринок геймінгу або музичного стримінгу, що відкриє для компанії

ряд можливостей у пошуках нових талантів з інших сфер та збільшення кількості працівників в компанії. Система управління персоналом Netflix має потенціал для вдосконалення шляхом впровадження нових інструментів для залучення талантів, управління продуктивністю та залучення співробітників. Аналітику даних можна використовувати для виявлення потенційних ризиків хантингу кандидатів та персоналізації стратегій утримання. Система управління персоналом може використовувати потужний бренд роботодавця Netflix для залучення ширшого кола талантів, акцентуючи увагу на таких аспектах, як культура праці та можливості професійного розвитку. Окрім цього, систему управління персоналом можна адаптувати для залучення більш різноманітної групи кандидатів шляхом впровадження інклюзивних практик найму та уникнення випадків найму за невідомими упередженнями.

**Загрози.** Не дивлячись на сильно позицію, що займає Netflix на ринку, компанія все ще вразлива перед впливом факторів зовнішнього середовища. По-перше, багато компаній хочуть мати серед своїх працівників найкращих кандидатів і ринок праці на сьогоднішній день характеризується таким явищем, як «війна за таланти». Насправді відмінні виконавці отримують пропозиції від багатьох компаній, що здатні створити для них кращі умови, щоб переманити кандидата до компанії-конкурента. Загрозою для Netflix є гостра конкуренція в індустрії потокового медіа. Такі гравці ринку, як Amazon Prime Video, Hulu, HBO Max, Disney Plus тощо, пропонують своїм клієнтам ту саму основну цінність, а своїм співробітникам – сприятливі умови для кар'єрного процвітання. Як наслідок, Netflix дуже важко створити чітку диференціацію. Зважаючи на це, Netflix потрібна потужна система кадрів, щоб ефективно конкурувати за найкращих кандидатів. Соціально-політична ситуація у світі є динамічною і Netflix потрібна потужна система кадрів, щоб ефективно конкурувати за найкращих кандидатів. Очікування працівників також постійно змінюються. Система управління персоналом має адаптуватися, щоб запропонувати конкурентні переваги, варіанти балансу між роботою та особистим життям (замість адаптації свого життя під стиль компанії) і

можливості для професійного розвитку. Дуже важливою, звісно, є і економічне становище у світі, оскільки економічні спади можуть призвести до скорочення бюджету та зменшення наявних талантів. Система управління персоналом повинна бути готова працювати з меншими ресурсами і адаптовувати політики, щоб однаково задовольняти потреби працівників за наявності меншого капіталу.

### 2.3. Оцінка ефективності заходів управління персоналом Netflix

Незважаючи на те, що «радикально чесна» стратегія свободи і відповідальності управління персоналом Netflix привернула велику увагу, важливо оцінити її порівняно з останніми тенденціями та статистикою, щоб побачити, чи вона залишається ефективною.

Для початку розглянемо переваги і недоліки найвідомішої інновації Netflix – The Keeper Test.

Переваги:

- Утримання найкращих виконавців. Тест змушує керівництво зосереджуватися тільки на найкращих працівниках і заохочувати саме їх залишатися в колективі, тобто пріорітезувати їх. В той час як жорсткий відбір і звільнення посередніх та погано працюючих людей забезпечує можливість шукати кращі кадри, що будуть постійно підвищувати продуктивність праці. Таким чином, кожен в команді є висококваліфікованим та високоефективним;

- Заохочення до кращої роботи. Розуміння співробітниками того, що їх подальша доля в компанії залежить виключно від результатів їх роботи змушує їх працювати наполегливіше, щоб мати більшу впевненість у тому, що вони не

потраплять у групу ризику звільнення. Окрім цього, персонал також заохочений до того, щоб підтримувати гарну репутація серед колективу і керівництва, так як співробітники з гарним послужним списком мають більше права на помилку та більшу довіру, а також завжди можуть звернутися до керівництва за об'єктивним відгуком щодо своєї роботи і не переживати за неочікуване звільнення.

- Спрощує процедуру скорочення в разі кризової ситуації. У разі потреби скоротити кількість співробітників, наприклад під час пандемії коронавірусу, керівництво Netflix зможе швидко визначити найефективніших співробітників і зосередитись на збереженні саме них. Таким чином, компанія збереже найбільш можливу продуктивність навіть при втраті значної кількості людей.

- Зменшення витрат компанії. Так як “the Keeper Test” проводиться регулярно і вже передбачає надання співробітникам відгуку щодо їх результатів, зникає потреба у розробці індивідуальних планів з розвитку персоналу, що економить часові і фінансові ресурси. Окрім цього, економляться також гроші, що в іншому випадку витрачались би на оплату праці недостатньо ефективних працівників [29, с.213-214].

#### Недоліки:

- Породжує страх в колективі. Очевидно, високий рівень стресу може завадити працівникам виконувати свою роботу найкращим чином, а в деяких випадках це може навіть негативно відобразитися на фізичному та психологічному здоров'ї людини. До того ж, працівники можуть боятись вільно висловлювати свої ідеї та визнавати помилки, що прямо заперечує такі принципи як чесність і сміливість, очікувані компанією і прописані в попередньому принципі. Окрім цього, прагнення зберегти робоче місце може привести до спроб працівника підірвати репутацію іншого для усунення конкуренції, замість того, щоб зосередитись на покращенні власних результатів. Загалом, зберегти здорову атмосферу в колективі неможливо, якщо кожен постійно відчуває загрозу або тривогу.

- Зменшення цінності працівника. “the Keeper test” зосереджений на збільшенні прибутку компанії шляхом збереження тільки найкращих кадрів. Таким чином, старання інших працівників, часом не поганих, а просто не «відмінних», залишаються проігнорованими, що може зашкодити репутації компанії, якщо такий працівник поділиться своїм негативним досвідом. В перспективі це може закрити доступ до найкращих кадрів взагалі, що також прямо заперечує меті тесту.

- Збільшення плинності кадрів. Постійна заміна працівників на інших має свої негативні наслідки, такі як погіршення репутації компанії і збільшення фінансових витрат на звільнення та надання компенсацій. Окрім цього, якщо в компанії немає працівників, що вже довго там знаходяться, це перешкоджає накопиченню і збереженню досвіду, зокрема корисного, хоча і заохочує застосування нових методів.

- Ризик упередженості. “the Keeper Test” передбачає ідеальні умови, в яких менеджер не має жодних упереджень і стереотипів щодо, навіть неусвідомлених, і є абсолютно об’єктивним при оцінці. На практиці таке майже неможливо і керівник може звільнити найгіршого, на свою думку, виконавця, коли фактично це не є правдою, а спровоковано. Нехай навіть частково, упередженнями керівника.

- Суперечить політиці Netflix щодо інклюзивності. Тест не може бути застосованим на людях з ментальними розладами або на нейровідмінних людях, бо умовах постійної конкуренції і напруги їхня працездатність найменша.

- Ігнорування нагальних проблем компанії. “the Keeper Test” фокусується на результатах окремої людини і стверджує, що успіх залежить найбільшою мірою від продуктивності індивідуума. В цей час тест не враховує такі причини спаду продуктивності в організації в цілому, як незгуртованість колективу, недостатнє або відсутнє навчання персоналу, несприятливі психологічні умови, перепрацювання та інше. Всі ці фактори прямо впливають на успіх компанії і не залежать від окремого працівника, тому потребують комплексного вирішення [46].

Підсумовуючи вищесказане, метод “the Keeper Test”, є без сумніву, дуже жорстким і вигідним лише компанії, а не її працівникам. Тим не менш, компанія продовжує активно його використовувати і результати він приносить позитивні.

За даними FourWeekMBA, кількість співробітників зростає кожного року, незважаючи на такі фактори як криза, конкуренція або пандемія. Навіть із застосуванням “the Keeper Test”, за останні 10 років кількість співробітників зростає більше, ніж у 6 разів [30]. Звісно, основним чином це пов’язано з популяризацією Netflix, загального зростання попиту на стримінгові сервіси та виходу компанії на нові ринки, але тактика збереження найефективніших співробітників відображається в компанії позитивно.

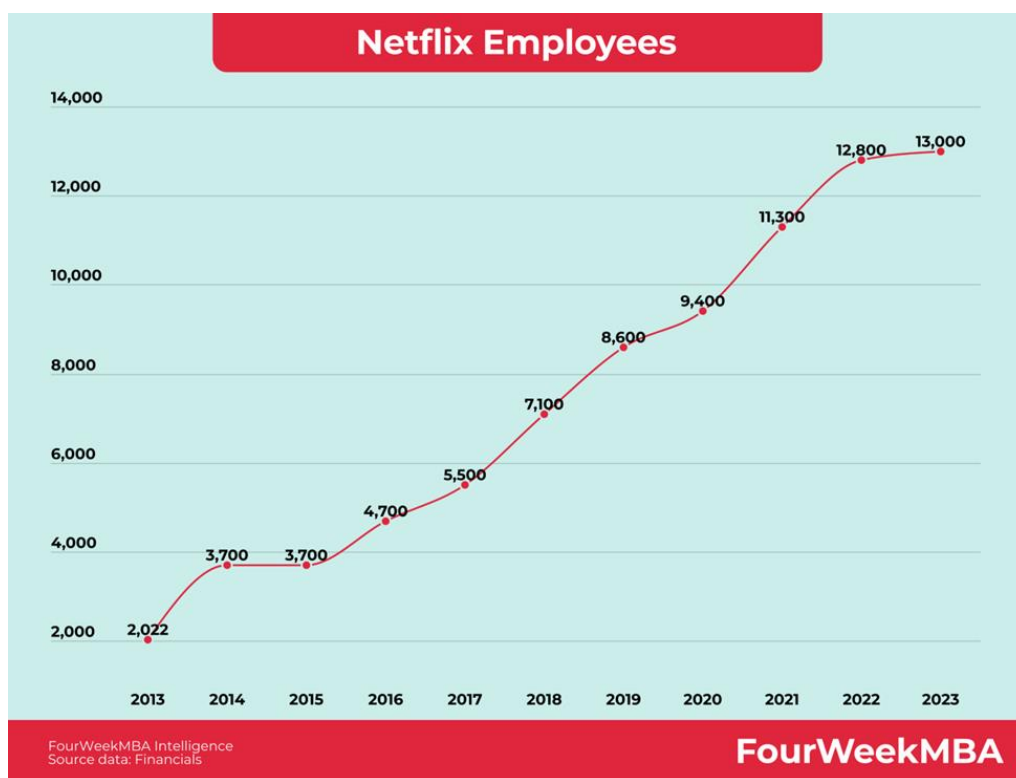


Рисунок 2.1 – кількість співробітників Netflix за роками [30]

Розглядаючи плинність кадрів, хоча рівень звільнення в компанії в 8% трохи перевищував середній показник у США (6%), річна плинність співробітників (11%) була нижчою за середній для технологічних компаній (13%) у 2018 році. За статистикою Zipria, середня продовжуваність праці становить 2,8 років, і тільки 5% співробітників працюють в компанії понад 10 років. Достатньо короткий строк

перебування працівника в компанії спричинений, ймовірно, високим рівнем стресу і політикою Netflix щодо відсутності незамінних працівників.[32]

Оцінюючи ефективність культури свободи і відповідальності Netflix, варто визначити її сильні та слабкі сторони.

Сильні сторони [26]:

- Система однозначно дозволяє залучити високоефективних виконавців і людей, що резонують з ідеями і цінностями компанії, а також найбільш ефективні в умовах автономії;
- Відсутність мікромеджменту дозволяє працівникам експериментувати та брати на себе прораховані ризики, що сприяє інноваціям;
- Відкрите спілкування сприяє прозорості та узгоджує цілі компанії з індивідуальними внесками кожного працівника в кінцевий продукт.
- Неформальний графік роботи та політика компанії щодо відпусток або витрат на відрядження дозволяє працівнику раціонально розподілити свій час та знімає частину стресу щодо нераціональних витрат у період відряджень допоки працівниках діє в інтересах компанії.

Слабкі сторони:

- Акцент на високу продуктивність може підійти не всім, що потенційно призведе до менш різноманітного кадрового резерву;
- Автономія за недостатньої підтримки з боку керівництва може призвести до виснаження працівників
- Деякі працівники можуть неправильно витлумачити свободу як відсутність відповідальності, що призведе до низької продуктивності або етичних проблем.

Основним питанням ефективності принципів свободи і відповідальності залишається наступне: чи зможе компанія з такою політикою залишатися однаково успішною при розширенні та жорсткій конкуренції? Збереження цієї культури в

міру зростання Netflix у всьому світі створює проблеми для забезпечення узгодженого спілкування та очікувань у різних місцях і командах. До того ж, незрозумілою залишається ефективність такої культури для довгострокового утримання працівників і збереження їх позитивного психоемоційного стану. Окрім цього, зосередженість на індивідуальній продуктивності в деяких випадках може перешкоджати співпраці та командній роботі.

Далі розглянемо переваги і недоліки організаційної структури Netflix. Переваги включають в себе наступне [30]:

- Плоска структура з мінімальною ієрархією сприяє розвитку культури швидкого прийняття рішень і дозволяє співробітникам легше експериментувати та впроваджувати інновації.
- Структура є достатньо простою для розуміння, виключає мікроменеджмент і збільшення бюрократії, а отже дозволяє швидко регулювати процеси в компанії;
- Елемент дивізійної структури ізолює команди одне від одної, знижуючи можливість витоку конфіденційної інформації, а також дозволяє працівникам зосередитись на своїх конкретних завданнях;
- Організаційна структура максимально гармонізує з усіма іншими принципами корпоративної культури Netflix, заохочуючи автономію, свободу, інновації і гнучкість.

Однак, організаційна структура Netflix має свої недоліки:

- Оскільки Netflix зростає в усьому світі, плоска структура може зіткнутися з проблемами підтримання координації та зв'язку між різними командами та регіонами;
- Менеджери в цій структурі можуть мати надмірне робоче навантаження, оскільки мають більше прямо підпорядкованих задач;

- Незрозуміло, чи зможе структура ефективно адаптуватися в довгостроковій перспективі до змін в індустрії, змін в бізнес потребах та подальшого розширення.

Також ефективність управління компанією можна оцінити на основі відгуків працівників. Підсумовуючи дані з порталу Indeed, на основі 657 незалежних відгуків можна зробити наступні висновки: Середня оцінка досвіду в компанії – 3,9/5, що є задовільним показником [33].

Серед позитивних аспектів працівники відмічають:

- Цікаві і захоплюючі проекти;
- Компетентний і дружелюбний колектив;
- Справедлива оплата і надання додаткових стимулів;
- Робота, що мотивує до зростання;

Негативні відгуки в основному підкреслювали наступне:

- Надмірне навантаження і ненормований графік;
- Наявність неписаних правил;
- Недостатність можливостей для кар'єрного зростання;
- Культура високої продуктивності кидає неабиякий виклик.

## РОЗДІЛ 3.

# ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ТА ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ НА УКРАЇНСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

### 3.1. Рекомендації щодо покращення організації процесу управління персоналом в Netflix

Станом на сьогодні, Netflix залишається лідером на ринку стримінгових сервісів. Компанії вдається достатньо ефективно управляти наявними ресурсами, зокрема людськими. Однак з попереднього дослідження у розділі II можна зробити висновок, що система ще має перспективи оптимізації. У цьому розділі розглянемо практичні способи, які можна потенційно застосувати для покращення організації процесу управління персоналом в Netflix.

Для початку варто сказати, що компанія сама зазначає свою готовність оптимізувати підходи до управління. У статті, опублікованій Wall Street Journal 15 березня 2024 року зазначається, що компанія розглядає можливість видалення розділу «Свобода та відповідальність» зі своєї пам'ятки про культуру. Центральним у культурній філософії Netflix є уявлення про те, що працівникам довірено значну роль, прикладом чого є такі політики, як необмежений обмін внутрішніми документами та політика відпусток, яка просто закликає працівників «брати відпустку». Однак, оскільки Netflix стрімко розширювався за останні роки і кількість співробітників збільшилася в рази, компанія приступила до перегляду своїх культурних норм. Запропоновані зміни до пам'ятки про культуру включають включення формулювань, які підкреслюють важливість найму «надзвичайно відповідальних» осіб, водночас потенційно видаляючи згадки про уникнення

«геніальних працівників». Netflix вже вжив заходів для обмеження свободи працівників, зокрема у відповідь на загострення конкуренції на ринку потокового передавання та зростання витрат. Попередні практики *laissez faire*, такі як дискреційні рішення щодо заробітної плати керівників, були замінені формалізованими діапазонами заробітної плати для певних посад, тоді як були запроваджені ліміти витрат на витрати, пов'язані з компанією [36].

Виходячи з вищенаведеного, в процесі розширення Netflix були змушені поступитися деякими принципами своєї політики заради кращої організації великої компанії. На основі дослідження, проведеного у розділі II, сформуємо рекомендації щодо покращення ефективності управління персоналом та корпоративної політики компанії.

Контроверсійний «The Keeper Test», хоч і здається ефективною практикою, має ряд негативних аспектів, основним з яких є дуже високий рівень стресу працівників, в якому вони постійно мають працювати відмінно. Відповідно, раціональною рекомендацією було б переформатувати тест. Можливими варіантами оптимізації тесту є наступні:

- Змістити фокус тесту з боротьби за можливість залишитися в компанії на можливість отримати ґрунтовний відгук про роботу співробітника. Менеджери можуть визначати не тих співробітників, за збереження яких вони б боролися найсильніше, а тих, хто стабільно демонструє в роботі основні цінності компанії та робить вагомий внесок в успіх команди. Тест також можна використовувати для визначення найбільш здібних співробітників та розробки на його основі планів розвитку, щоб допомогти їм працювати ще краще. Також важливим було б включати до оцінювання не тільки лідера команди чи керівника відділу, а і команду чи відділ відповідно. По-перше, таким чином питання об'єктивності оцінювання без упереджень було б анульовано, оскільки не одна людина бере участь в оцінюванні. По-друге, такий підхід зменшив би тиск на одну особу, так як не перекладає на неї відповідальність за успіх чи поразку усієї команди. Навпаки, збільшення

почуття спільної відповідальності команди за результати роботи могло б мати позитивний вплив на результативність праці.

- Альтернативними підходами до тесту також можуть бути регулярні, наприклад, щоквартальні чи щомісячні зустрічі працівника і менеджера задля відкритого обговорення цілей, прогресу, очікувань та занепокоєнь обох сторін. Також можливим є запровадження не тільки оцінювання методом 360, а і надання рекомендацій і конструктивної критики працівникам за аналогічною схемою. У разі впровадження подібних заходів важливо забезпечити таку психоемоційну атмосферу в колективі, при якій працівники могли відкрито і без страху засудження чи втрати роботи визнавати власні помилки, просити про допомогу та ділитися порадами.

Окрім переорієнтації тесту, компанії також важливо заохочувати не тільки індивідуальну, а і спільну відповідальність, так як якими би талановитими не були найняті компанією кадри, можлива нескоординована робота колективу значно знижує ефективність. Для цього Netflix має пропонувати різноманітні тимбілдинги, відзначати не тільки індивідуальні успіхи, а і успіхи команди та уникати створення атмосфери нездорової конкуренції всередині колективу.

Наступні рекомендації стосуються принципу Netflix щодо високої продуктивності. Вочевидь, не всі люди можуть постійно викладатися на максимум, оскільки на продуктивність впливає дуже багато факторів. При цьому працівник все одно може бути корисним для команди і пропонувати влучні ідеї, імплементація яких позитивно вплине на розвиток компанії. Відповідно, Netflix має навчитися більш лояльному ставленню до своїх співробітників, а не використовувати їх як машини, що працюють стабільно на повну потужність, не допускаючи помилок. Для цього компанія може вжити таких заходів:

- Відходити від принципу утримання тільки надзвичайно талановитих людей і звільнення посередніх працівників. Високе навантаження на людей і очікування високої продуктивності швидко призводить до вигорання, тож варто розглянути варіант утримання в компанії більшої кількості

співробітників, що працюють не так відмінно, але стабільно. Це дозволить в довготривалій перспективі отримати кращі результати, а також хеджуватиме ризик компанії залишитися з нестачею кадрів, так як таким чином в колективі завжди залишаться працівники, здатні підтримувати життєдіяльність команди хоча б на базовому рівні.

- Встановити частину фіксованих годин. Netflix очікує, що робота стане стилем життя її працівників, що хоча і визнає вільний графік без обліку годин, породжує труднощі з балансом роботи і життя, а також розмиває поняття робочих годин. Оптимальним рішенням було б встановити фіксовані години, під час яких співробітники могли б проводити наради, переговори з менеджерами тощо. Таким чином весь колектив був би доступним для проведення подібних заходів одночасно, а інші години кожен міг розподіляти так, як йому це найбільш комфортно. Окрім цього, важливо зазначити часові рамки, поза межами яких співробітник не зобов'язаний виходити на контакт з компанією. Це допоможе сепарувати поняття робочого та особистого часу і позитивно вплине на психоемоційний стан працівників, внаслідок чого і їхня робота стане якіснішою.
- Показувати здоровий приклад. У зв'язку з тим, що управління в Netflix здійснюється шляхом контексту, а не контролю, працівникам важливо подавати здоровий приклад балансу життя та роботи від керівників вищого рівня. Це може проявлятися у оголошенні керівником своїх робочих годин, поза межами яких він не буде доступним, та надання працівникам свободи діяти аналогічно. Також важливо заохочувати відкриті дискусії щодо тайм-менеджменту та життєвого балансу та проводити тренінги.
- Щоб покращити продуктивність працівників, необхідно створити найбільш сприятливі для них умови. Відповідно, офіси мають бути обладнані справною технікою, а працівники – мати доступ до усіх ліцензійних програм, необхідних для роботи. Робочий стіл, очевидно, має бути комфортним. Окрім цього, важливо забезпечити офіс додатковою інфраструктурою: кафетерій

або столова, кухні з усім необхідним, кімнати для відпочинку або невеликий фітнес-зал для тих, хто втомлюється від довгого сидіння на одному місці.

- Дестигматизація ментального здоров'я є важливим фактором, що позитивно вплине на ефективність робітників. Отримання роботи в Netflix вважається свого роду досягненням, і якщо кандидату вдається отримати посаду, він робить все можливе аби її утримати. Складається враження, ніби працівник не має права озвучити те, що він, наприклад, зазнав емоційного вигорання від великого навантаження, бо, за логікою Netflix, робота в цій компанії – це не назавжди і вони дуже легко відпускають людей, яких не вважають не найкращими кадрами на ринку. Тому дуже важливо дати працівникам зрозуміти, що про їхнє ментальне здоров'я піклуються. Це можна зробити у вигляді регулярних дискусій серед команди, проведення лекцій та семінарів про ментальне здоров'я, пропонування послуг штатного психолога або наявності послуг психолога у соціальному пакеті компанії.

Ще одним фактором, що викликає занепокоєння, є середня тривалість роботи працівника в компанії. Відповідно до розділу 2.3, вона становить 2,8 років, і тільки 5% співробітників мають стаж роботи в компанії більше 10 років, що є достатньо низьким показником. Таким чином, Netflix майже повністю відрізає для себе можливість акумулювати досвід, так як його по суті немає кому передавати, оскільки більше 90% співробітників працюють в компанії відносно короткий термін. Надаючи перевагу постійним інноваціям, компанія може втратити цінні надбання, повторювати вивчення деяких процесів в роботі замість надання інструктажу досвідченими працівниками, що може потенційно зашкодити Netflix. Відповідно, Netflix має зосередитися на створенні можливостей для кар'єрного зростання всередині компанії. Окрім цього, вищезгадані показники свідчать про те, що процес звільнення працівників є досить жорстоким, а умови праці – недостатньо комфортними.

Достатньо важливою проблемою Netflix є майже повна відсутність навчання персоналу. Хоча вони заохочують працівників самостійно брати відповідальність за

свій розвиток, дехто має потребу у більш формальних процедурах для розвитку кар'єри. Окрім цього, самостійний розвиток може бути проблематичним, оскільки за умови ненормованого робочого графіку виокремити час на розвиток достатньо важко. Переїняти практики досвідчених працівників теж може викликати труднощі, оскільки їх в компанії дуже мала частина. Таким чином, працівник приходить в компанію, робить все, що він в змозі зробити в межах своїх компетенцій, і коли очікування щодо нього з часом зростають, його навички є були покращені нічим, крім практики на робочому місці. Нові рішення не можуть бути розроблені, бо вивчення нових підходів і методик, а отже працівник, ймовірно, втратить своє місце.

Враховуючи масштаби компанії, Netflix було б доречно розробити власні центри розвитку персоналу, навчання в яких могло б здійснюватись одним або декількома з нижче наведених способів:

- Створення менторських центрів і програм. Можлива імплементація у вигляді невеликих фокус-груп з ментором, менторством один-на-один, зворотного менторства, коли старших співробітників навчають молодші щодо нових технологій або тенденцій, сприяючи обміну знаннями та двосторонньому навчальному середовищу тощо. Також важливо проводити підвищення кваліфікації менторів щодо ефективною комунікації, методів зворотного зв'язку та скерування бесід щодо розвитку кар'єри.
- Розширення можливостей навчання всередині офісу. Такими можуть бути, наприклад, Skill-Gap аналіз (для ідентифікації та заповнення пробілів у знаннях працівників), так зване мікронавчання (короткі курси на релевантні теми, які працівники можуть опанувати у власному темпі), розробка внутрішньої навчальної платформи, регулярні lunch & learn сесії (де спеціалісти компанії діляться своїми знаннями в певних сферах) або крос функціональні програми, які дозволяють співробітникам отримати доступ до різних відділів і ролей у компанії, сприяючи різноманітним наборам навичок і кар'єрному росту.

Наступні рекомендації розроблені для розширення в Netflix можливостей для кар'єрного зростання всередині компанії. HR спеціалістам важливо окреслювати чіткі рамки кар'єрного зростання для різних відділів і ролей, виділяючи навички та досвід, необхідні для просування. Також потрібно активно рекламувати внутрішні оголошення про роботу та заохочувати співробітників виявляти інтерес до нових можливостей у компанії. Окрім цього HR менеджери мають приділяти особливу увагу до регулярних бесід про розвиток кар'єри, щоб обговорити цілі, визначити потреби в навчанні та дослідити потенційні шляхи кар'єри в Netflix.

Вище зазначені рекомендації, на думку автора, матимуть позитивний вплив на довгостроковий розвиток компанії.

### **3.2. Перспективи застосування досліджених підходів на українському ринку.**

Сьогодні українські підприємства переживають доволі складний період, передусім пов'язаний з необхідністю пристосовувати діяльність до реалій повномасштабної війни [34]. Однак вони також проходять своєрідний період трансформації, характерними рисами якого є недостатня співпраця на галузевому та регіональному рівнях, зумовлена обмеженою мобільністю трудових ресурсів, недостатнім рівнем розвитку корпоративної культури, що не стимулює у персоналу формування філософії бізнесу, що негативно відображається на мотивації персоналу. Також сучасні мотиваційні системи використовуються недостатньо: в багатьох компаніях керівництво обмежується заробітною платою і мінімальним соціальним пакетом, не надаючи працівникам доступу до інших матеріальних та нематеріальних стимулів. Важливим аспектом також є не завжди релевантна підготовка кадрів або надання неактуальних матеріалів для підвищення

кваліфікації персоналу, що має ганебні наслідки для результативності роботи компанії і в умовах простоти доступу до інформації в сучасних умовах є незрозумілим.

Для того, щоб уможливити успішне конкурування українських компаній на міжнародному ринку, необхідно вжити заходів для усунення наявних проблем. Для цього важливо зважати на досвід провідних гравців на ринку та враховувати особливості систем управління різних країн. Оскільки дана робота орієнтована на можливість впровадження практик Netflix в українські підприємства, варто зазначити, що розробка альтернативних рішень спиратиметься на принципи американської системи управління і загальної лібералізації бізнесу. Отже, серед загальних напрямів вдосконалення системи управління персоналом можна виділити такі:

- Використання підходу до організації бізнесу, що орієнтований на працівника як основний ресурс створення додаткової вартості;
- Приділення великої уваги до навчання персоналу, орієнтованого на підвищення ефективності праці та покращення результатів оцінювання персоналу;
- Надання працівникам певної автономії у прийнятті рішень, заохочення працівників до участі в управлінні компанією;
- Створення гнучких умов оплати праці, використання додаткових методів стимулювання та врахування індивідуальних особливостей кожного співробітника для максимального задоволення його потреб;
- Створення сильної корпоративної культури, що об'єднуватиме колектив навколо єдиної ідеї, а також її позиціонування як життєво важливого компоненту існування компанії;
- Взяття до уваги, окрім формальної освіти, практичних навичок та особистісних якостей кандидата при прийнятті на роботу[35].

Враховуючи вищезгадані принципи висунемо припущення, які саме практики управління персоналом та корпоративної культури Netflix можна адаптувати та застосувати для вітчизняних компаній.

**Цінності, які компанія цінує в робітниках[26].** Основна перевага наявності чітко визначеного списку особистісних якостей в документі про корпоративну культуру Netflix – можливість зібрати колектив із схожими життєвими цінностями та поглядами на бізнес. Таким чином, роботодавець полегшує собі задачу об'єднати колектив, оскільки люди вже мають схожу життєву філософію, і вірогідність того, саме з цих людей вийде дружній та ефективний робочий колектив набагато вища, аніж відбір виключно за професійними якостями. Талановиті професіонали з ідеальним набором *hard skills* робитимуть свою роботу якісно, але комунікація в такому колективі може бути недостатньою або неефективною, якщо принципи, що стосуються надання та прийняття допомоги чи критики, свободи у вираженні власних ідей або ставленні до власної праці та праці інших в колективі кардинально відрізнятимуться. Окрім цього, вимога роботодавця до певного набору цінностей чи якостей демонструє наявність сильної корпоративної культури, що приваблює зокрема молодих професіоналів і часто шукають цього в зарубіжних компаніях. До того ж, така практика додатково дозволяє відсіювати частину не підходящих кандидатів ще на початковому етапі підбору персоналу.

**Адаптація The Keeper Test до особливостей українського ринку.** Оскільки українська культура відрізняється від американської, так само як і тенденції на ринку праці, важливо адаптувати The Keeper Test до українських цінностей та норм. Наприклад, в Україні може бути важливіше враховувати командний дух та лояльність до компанії, ніж в США. Окрім цього, в реаліях повномасштабної війни або нестабільної економічної ситуації в період повоєнного відновлення, тест варто застосовувати насамперед не для визначення працівників, яких слід залишити або звільнити з робочого місця, а для аналізу роботи працівника та надання ґрунтовного відгуку про роботу, на основі якого з'явиться можливість розробити ефективний план розвитку працівника.

Також, важливо врахувати розмір компанії при впровадженні тесту, оскільки особливості оцінювання роботи за методом The Keeper Test, очевидно, відрізнятимуться в стартапі на початковому рівні розвитку та масштабованій ІТ-компанії [43].

Окрім цього, специфіка галузі визначатиме основні фактори, на основі яких формуватиметься відповідь керівника щодо того, наскільки сильно він би намагався утримати працівника на робочому місці, якби той збирався покинути свою посаду. До прикладу, в ІТ – сфері відгук керівника в першу чергу враховував би технічні навички співробітника та вміння дотримуватися поставлених термінів, тоді як у сфері послуг такими критеріями, вірогідно, були б комунікабельність, адаптивність та відгуки клієнтів про співпрацю з даним працівником.

Найголовніша умова адаптації тесту на українському ринку – уникнення підвищення стресу в колективі або створення атмосфери невизначеності, в якій співробітники не знатимуть, чи залишаться вони на своєму робочому місці. Також тест варто використовувати в поєднанні з іншими методами, такими як співбесіди, тестування та оцінка 360 градусів. Таким чином, адаптація The Keeper Test може допомогти українським компаніям створити більш продуктивну та залучену робочу силу.

**Політика щодо відпусток.** Адаптація політики Netflix щодо відпусток має відбуватися з дотриманням відповідних нормативно-правових актів українського законодавства. Надання всім працівникам щорічної оплачуваної відпустки є реалізацією їх права на відпочинок, яке закріплене статтею 45 Конституції України. Умови, тривалість і порядок надання працівникам відпусток визначають Кодекс законів про працю України та Закон України „Про відпустки”. Згідно з чинним законодавством, оплачувана відпустка має становити щонайменше 24 календарні дні. До запровадження воєнного стану працівники могли брати відпустку за власний рахунок (без збереження заробітної плати) до 15 календарних днів упродовж календарного року [37]. Після запровадження воєнного стану обмеження в 15 календарних днів зняте — працівник може брати за власний рахунок упродовж

року стільки днів відпустки, скільки йому потрібно. Говорячи про період повоєнного відновлення, варто припустити, що з урахуванням тенденцій ринку обмеження до 15 календарних днів може не бути поновлено. Іншим варіантом може бути повторне набуття чинності закону від 24 грудня 2023 про обмеження у 30 календарних днів.

Виходячи з вищезазначеного, імплементація політики Netflix щодо відпусток означає надання працівникам свободи розпоряджатися дозволеною кількістю днів відпустки на свій розсуд, при цьому діючи в найкращих інтересах компанії. Окрім цього, варіантом впровадження політики «Візьміть відпустку» може бути встановлення мінімального обсягу відпустки, яку працівник зобов'язаний взяти, щоб уникнути вигорання на роботі. До того ж, компанія може заохочувати своїх співробітників використовувати відпустку, пропонуючи їм додаткові бонуси або пільги.

Однак, впровадження даної політики може бути контроверсійним в умовах повоєнного відновлення, оскільки у період повоєнного відновлення економічна ситуація може бути нестабільною. Це може призвести до того, що компаніям буде складно надавати своїм співробітникам необмежену відпустку. До того ж, в цей період може знадобитися більше людей для роботи над відновленням інфраструктури. Враховуючи ці фактори, компанії можуть адаптувати свою політику щодо відпусток та лікарняних наступним чином:

- надавати співробітникам більше оплачуваних лікарняних;
- запропонувати гнучкий графік роботи, щоб допомогти співробітникам поєднати роботу з особистими потребами.
- надати співробітникам доступ до психологічної допомоги, щоб допомогти їм впоратися з емоційними наслідками війни.

**Контекст, а не контроль.** Враховуючи загальний тренд на лібералізацію ринку праці, деякі компанії на українському ринку вже відмовились від чітко прописаних політик, штрафування за порушення правил та чітких вертикальних структур

управління. Однак, перехід до управління за допомогою контекстом на українському ринку праці може мати багато переваг, таких як підвищення продуктивності, покращення утримання та притягнення кращих талантів. Для цього важливо коректно адаптувати цей принцип до культурних особливостей України та забезпечити його ефективне впровадження.

По-перше, важливо врахувати, що управління на вітчизняному ринку праці історично відбувалось з використанням вертикальних структур управління. Метод управління, застосований Netflix, навпаки, передбачає відсутність формалізованих правил та високий рівень автономії працівників. Очевидно, така різка зміна умов праці може бути некомфортною для працівників, зокрема для тих, які вже мали досвід роботи в компанії з більш ієрархічною структурою. Таким чином, впровадження методу управління контекстом, а не контролем у оригінальному його варіанті несе ризик низької дисципліни на робочому місці та неповного розуміння працівником своїх посадових обов'язків, прав і зобов'язань. Враховуючи вищенаведене, можлива адаптація методу для українських компаній матиме наступний вигляд:

- плавний перехід від одного стилю управління до іншого. Наприклад, можна замінити чіткі політики компанії на набір загальних принципів та поступово надавати працівникам автономію у прийнятті рішень. Гарною адаптацією також стане впровадження посади тим-лідера, що вже застосовується в деяких компаніях. Таким чином, працівники зможуть вільно висловлювати свою думку та мати відносно високу автономію у своїй команді або відділі, будуючи довірливі відносини з лінійним керівником.
- Чітке визначення очікувань від роботи працівника, для того щоб в умовах автономії кожен член команди знав, які саме результати мають бути досягнені і вибудовував свій робочий процес найбільш оптимальним способом.
- Для проведення екологічного переходу до відкритої комунікації можливою опцією є впровадження анонімних опитувань або відгуків про свою роботу та роботу колег, а також про рівень задоволення умовами праці або пропозиції

щодо ідей стосовно покращення робочих процесів. Такий метод може стати перехідним етапом до повністю відкритої комунікації і прибере побоювання деяких працівників вільно висловлювати свої ідеї або занепокоєння.

- Забезпечення підтримки та наставництва необхідне для того, щоб працівники звикли до роботи в умовах високої автономії. Воно може виявлятися як і в постійній підтримці лінійних керівників, так і в проведенні лекцій та семінарів.

## ВИСНОВКИ

Низка економічних та політичних причин зумовили потребу в реорганізації процесів менеджменту управління персоналом. Ринок праці в Україні на даний момент переживає труднощі із залученням та утриманням нових кадрів, зокрема молодих професіоналів. Старі організаційні моделі та методи мотивації не можуть у повній мірі задовольнити потреби працівників. Для трансформації управління персоналом доцільно звернути увагу на зарубіжний досвід компаній, що мають провідні позиції на світовому ринку.

Netflix – компанія, що має присутність майже в усіх країнах світу та відома своїм інноваційним підходом до управління персоналом та унікальною корпоративною культурою, яка принесла корпорації успіх на світовій арені. Дослідження та оцінка практик, застосованих компанією дає змогу зрозуміти потенціал їх адаптації та застосування на вітчизняному ринку задля залучення та утримання кваліфікованих кадрів.

Інноваційні практики Netflix включають у себе розробку списку особистих якостей кандидата для прийняття на роботу в компанію, методи оцінювання та мотивації персоналу, методи контролю персоналу за умови надання високої автономії, стимулювання високої продуктивності. Нетиповими аспектами управління персоналу Netflix також є політика щодо відпусток, відряджень та лікарняних, а також навчання та розвиток персоналу.

За результатами аналізу вищезазначених практик можна зробити висновок, що управління людськими ресурсами Netflix хоч і містить інноваційні аспекти, має ряд недоліків, серед яких основними виділено високий рівень стресу серед працівників, висока плинність кадрів, відсутність балансу між роботою та особистим життям працівника та наявність неписаних правил за відсутності чітко прописаних політик, що заплутує працівників. З іншої сторони, позитивними рисами для компанії є висока продуктивність, автономність персоналу та наявність

в компанії найкращих кадрів, що є на ринку, коли для працівників це - висока винагорода за пророблену роботу, свобода та заохочення у вираженні ідей та можливість самостійно оптимізувати робочий час для власного комфорту і досягнення кращих результатів.

Застосування практик Netflix на українському ринку цілком можливо, більше того, частина вітчизняних компаній вже застосовує подібні методи у своїй роботі. Однак станом на сьогодні на ринку відбуваються трансформаційні процеси, спричинені потребою у кращій комунікації, мобільності та сильнішій корпоративній культурі. В роботі було розроблено альтернативні рішення, які можна було б впровадити в систему менеджменту персоналу. Основними цілями, на досягнення яких спрямовано розроблені рекомендації, є лібералізація робочого процесу, перехід від вертикальних до плоских структур управління, надання працівникам вищої автономії та максимізація результативності праці. Основними аспектами, які були враховані при розробці рекомендацій стали відмінності в культурних особливостях та законодавча база.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Шевченко, Л. С., Гриценко, О. А., & Макуха, С. М. (2013). Менеджмент. Національний університет «Юридична академія України імені Ярослава Мудрого», Менеджмент : навч. посіб. Право. [https://library.nlu.edu.ua/POLN\\_TEXT/POSIBNIKI\\_2013/Menedgment\\_2013.pdf](https://library.nlu.edu.ua/POLN_TEXT/POSIBNIKI_2013/Menedgment_2013.pdf)
2. Дука Н. В. Теорія людських відносин Мейо та її вплив на сучасний менеджмент в освіті / Н. В. Дука // Актуальні проблеми соціології, психології, педагогіки. - 2016. - № 2. - С. 10-15. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/apspp\\_2016\\_2\\_4](http://nbuv.gov.ua/UJRN/apspp_2016_2_4)
3. Кичко І., Борисенко Н., Левченко М.(2019). Умови формування трудового потенціалу підприємств морського транспорту та фактори його реалізації. Режим доступу: <http://ppeu.stu.cn.ua/article/view/195643/195992>
4. Fayol, H. Промислове та загальне управління. Париж: Dunod
5. Крушельницька, О. В. Управління персоналом : навч. посібн. / О. В. Крушельницька, Д. П. Мельничук. – К. : Кондор. – 2007. – 428 с
6. Назарова, Г. В. (2019). Економіка праці. In Навчальний Посібник (р. 330) [E45]. ХНЕУ ім. С. Кузнеця. [https://econom.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2018/07/Nazarova.-Ekonomika-pratsi\\_2019.pdf](https://econom.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2018/07/Nazarova.-Ekonomika-pratsi_2019.pdf)
7. Балабанова, Л. В. Управління персоналом [Електронний ресурс] : підручник для студ. вищ. навч. закл. / Л. В. Балабанова, О. В. Сардак . — Київ : Центр учбової літератури, 2019 . — 468 с
8. А.О. Сидоренко, В.В. Чорний (2021). Сучасні методи управління персоналом підприємства. КПІ ім. Ігоря Сікорського. Актуальні проблеми економіки та управління
9. Брич В. Я. Менеджмент персоналу : навч. посіб. Тернопіль : ТНЕУ, 2016. 552с <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/33670/1/%D0%9C%D0%B5%D0%BD%D0%B5%D0%B4%D0%B6%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D1%82%20%>

[D0%BF%D0%B5%D1%80%D1%81%D0%BE%D0%BD%D0%B0%D0%BB%D1%83%202012.pdf](#)

10. Verlinden, N. (2024, January 23). Full cycle recruiting: All you need to know. AIHR. <https://www.aihr.com/blog/full-cycle-recruiting/>
11. Котельникова, Ю. М. & Харківський національний економічний університет ім. С. Кузнеця. (2021). МЕТОДИ ОЦІНКИ ДІЯЛЬНОСТІ КАДРІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ. In Економіка, Управління Трудовими Ресурсами. [http://www.repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/12629/1/%D0%9A%D0%BE%D1%82%D0%B5%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D0%B8%D0%BA%D0%BE%D0%B2%D0%B0\\_%D1%82%D0%B5%D0%B7%D0%B8%D1%81%D1%8B.pdf](http://www.repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/12629/1/%D0%9A%D0%BE%D1%82%D0%B5%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D0%B8%D0%BA%D0%BE%D0%B2%D0%B0_%D1%82%D0%B5%D0%B7%D0%B8%D1%81%D1%8B.pdf)
12. Миронова Л.Г. Сучасні методи оцінювання персоналу підприємств – URL: <http://dspace.nbuu.gov.ua/bitstream/handle/123456789/65087/14Mironov.pdf?sequence=1>
13. Плужникова, А. В. (2017). Аналіз методів навчання персоналу на підприємстві
14. Технології управління людськими ресурсами [Електронний ресурс] : навчальний посібник для здобувачів ступеня магістра за освітньою програмою «Менеджмент і бізнес-адміністрування» / Л. Є. Довгань, Л. Л. Ведута, Г. А. Мохонько ; КПІ ім. Ігоря Сікорського. – Електронні текстові дані (1 файл: 4,8 Мбайт). – Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2018. – 511 с. <https://ela.kpi.ua/handle/123456789/25275>
15. Янковська, В., Талдаєв, В. (2021). Мотивація медичного персоналу як основна функція управління закладом охорони здоров'я. Інфраструктура Ринку, 53. <https://doi.org/10.32843/infrastruct53-20>
16. Економіка праці та соціально-трудові відносини : підручник. Колектив авторів. НУХТ, 2020
17. Закон України «Про охорону праці» (2021) [Електронний ресурс]. <https://dsp.gov.ua/podolannia-nelehalnoi-zainiatosti/pamiatka-robotodavtsiu-iaakstvoryty-bezpechni-i-zdorovi-umovy-pratsi/>

18. Гуран, Н. Д. ОСОБЛИВОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ АТЕСТАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ [Електронний ресурс]. [https://umo.edu.ua/images/content/nashi\\_vydanya/stud\\_almanah/v\\_1/15.pdf](https://umo.edu.ua/images/content/nashi_vydanya/stud_almanah/v_1/15.pdf)
19. Северина, С. В.. Управління діяльністю підприємства — перспективний напрямок наукових розробок Інвестиції: Практика Та Досвід: Vol. № 8 (р. 146) [Journal-article]. [http://www.investplan.com.ua/pdf/8\\_2013/44.pdf](http://www.investplan.com.ua/pdf/8_2013/44.pdf)
20. Міністерство освіти і науки України, Західноукраїнський національний університет, колектив авторів. (2023). Менеджмент персоналу: підручник. І. В. Брич. Західноукраїнський Національний Університет (р. 640) [Електронний ресурс]. ЗУНУ. <http://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/30462/1/%D0%9D%D0%B0%D0%B7%D0%B0%D1%80%D0%BE%D0%B2%20%D0%9D.%D0%9A.%2C%20%D1%80%D0%BE%D0%B7%D0%B4%D1%96%D0%BB%20%D0%BF%D1%96%D0%B4%D1%80%D1%83%D1%87%D0%BD%D0%B8%D0%BA%D0%B0.pdf>
21. Ткаченко А. М. (2015) Зарубіжний досвід формування кадрового потенціалу. [Електронний ресурс] / А. М. Ткаченко // Режим доступу: <http://dspace.nbuu.gov.ua/handle/123456789/87520>
22. Чигур, І. В., Глущенко, Л. Д. Порівняльна характеристика зарубіжних моделей управління персоналом. Вінницький національний технічний університет, Вінницький Національний Технічний Університет [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://ir.lib.vntu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/29006/8787.pdf?sequence=3&isAllowed>
23. Проблеми управління персоналом на сучасних підприємствах (2013). А.В. Гривак, О.І. Бала. Національний університет «Львівська політехніка».
24. Netflix Awards 2023. (2023). [www.comparably.com](http://www.comparably.com). Електронний ресурс]. Режим доступу <https://www.comparably.com/companies/netflix/awards/2023>
25. Країни, в яких доступний Netflix. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://help.netflix.com/en/node/14164>

26. Робота в Netflix. [Електронний ресурс]. Режим доступу <https://jobs.netflix.com/culture>
27. Netflix. Культура Netflix. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://www.transformapartnering.com/wp-content/uploads/2018/07/HR-Netflix-Case.pdf>
28. Patty McCord. Powerful: building a culture of freedom and responsibility.
29. Reed Hastings, Erin Meyer. No Rules Rules: Netflix and the culture of reinvention.
30. Суофано, W. I. G. (2024, 13 квітня). У проти М-форми організаційної структури. FourWeekMBA. [Електронний ресурс]. Режим доступу <https://fourweekmba.com/u-vs-m-form-organizational-structure/>
31. Netflix salaries. Indeed. [Електронний ресурс]. Режим доступу <https://www.indeed.com/cmp/Netflix/salaries>
32. Netflix Кількість працівників, статистика, різноманітність, демографія та факти - Zippia. (2023, 21 липня). <https://www.zippia.com/netflix-careers-8010/demographics/>
33. Indeed. Netflix. Профіль компанії [Електронний ресурс]. Режим доступу <https://www.indeed.com/cmp/Netflix/reviews>
34. Управління персоналом в умовах децентралізації / [за заг. ред. В. М. Олуйка]. – К., 2018. – 504 с.
35. Романюк Л. М. Аналіз зарубіжного досвіду щодо формування стратегії розвитку персоналу та його використання на вітчизняних підприємствах / Л. М. Романюк. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://dspace.kntu.kr.ua/jspui/bitstream/123456789/2424/1/20.pdf>
36. Netflix Is Rethinking Employee Freedom, a Core Tenet of Its Vaunted Culture. (2024). Wall Street Journal.
37. Міністерство Юстиції України. Щорічні відпустки, порядок і умови їх надання. [Електронний ресурс]. Режим доступу: [https://minjust.gov.ua/m/str\\_6906](https://minjust.gov.ua/m/str_6906)
38. Інтерв'ю: "Reed Hastings on Netflix's Culture and Talent" (2020) - <https://www.youtube.com/watch?v=BH-Dq50Cz8Q>

39. Ринок праці в Україні: прогнози та перспективи від директора аналітичного центру EasyBusiness. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://rau.ua/novyni/rinok-praci-v-ukraini-easybusiness/>
40. Тарнавський М. І. Економічне оцінювання та побудова органів управління персоналом підприємств : дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук : 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності) / Михайло Іванович Тарнавський ; Міністерство освіти і науки України, Національний університет “Львівська політехніка”. – Львів, 2018. – 233 с.
41. Кліпкова О. І. Значення креативності персоналу у формуванні корпоративної культури підприємства / О. І. Кліпкова // Причорноморські економічні студії. – 2018. – № 26. – С. 162-165.
42. Марк Рандольф. That Will Never Work: The Birth of Netflix and the Amazing Life of an Idea
43. The Netflix ‘Keeper Test’. . . and the courage to take it. (n.d.). lornerubis.com. <https://www.highlights.lornerubis.com/2015/08/the-netflix-keeper-test-and-the-courage-to-take-it/>
44. Holmer, A. (2024, March 4). The Netflix culture deck: great talent, minimal process, and maximum freedom. Medium. <https://medium.com/workmatters/the-netflix-culture-deck-great-talent-minimal-process-and-maximum-freedom-bf548e4d505b>
45. Mankins, M. (2017, February 7). 1 in 7 Employees Are Stars. The Best Companies Cluster Them Together. Harvard Business Review. <https://hbr.org/2017/02/the-best-companies-dont-have-more-stars-they-cluster-them-together>
46. Staff, W. (2018, November 3). Netflix’s culture of fear. Theweek. <https://theweek.com/articles/805123/netflixs-culture-fear>
47. McCord, P. (2024, February 29). How Netflix reinvented HR. Harvard Business Review. <https://hbr.org/2014/01/how-netflix-reinvented-hr>

## ДОДАТКИ

### ДОДАТОК А

#### Огляд зарубіжної літератури

##### 1. Netflix Culture Deck.

Netflix Culture Deck “Freedom & Responsibility” is a presentation was the brainchild of Patty McCord, then Chief Talent Officer, and Reed Hastings, Co-Founder and former Chief Executive Officer. It was created from 1998 to 2012 and has been viewed more than 5 million times. This summarizes central ideas and the company’s philosophy as well as general requirements that potential workers should demonstrate while working for Netflix. The presentation consists of 127 slides and 7 principles. It has been widely discussed and admired in business circles for its transparency and innovative approach to corporate governance and human resources.

##### 2. **Mankins, M. (2017, February 7). 1 in 7 Employees Are Stars. The Best Companies Cluster Them Together. Harvard Business Review.**

The Harvard Business Review article "The Best Companies Don’t Have More Stars — They Cluster Them Together" by Michael Mankins discusses how top-performing companies maximize their effectiveness by clustering their star employees. Rather than spreading talent thinly across the organization, these companies create high-performing teams by placing their best employees together. This strategy enhances collaboration, innovation, and productivity, leading to better overall performance and competitive advantage. Effective management and the right support systems are crucial to making these star clusters work successfully.

The article also highlights that this clustering approach not only leverages individual talents but also creates a synergistic environment where the collective capabilities of the team surpass the sum of individual contributions. This strategy requires careful alignment of team goals and a culture that fosters trust and open communication.

By concentrating talent, companies can drive significant innovation and problem-solving capabilities, ensuring that their most valuable employees can make the highest possible impact on the organization's success.

### **3. Patty McCord. Powerful: building a culture of freedom and responsibility.**

"Powerful: Building a Culture of Freedom and Responsibility" by Patty McCord is a compelling book that delves into the principles and practices that contributed to Netflix's innovative and dynamic corporate culture. As the former Chief Talent Officer at Netflix, McCord shares her insights on how to create a high-performing workplace that emphasizes freedom and responsibility. The key points the book focuses on are: freedom and responsibility, trust and transparency, hiring and talent density, implementation of changes, managing change of retention.

McCord's book is a practical guide for leaders looking to build a high-performing, adaptive organizational culture, based on her extensive experience at Netflix.

### **4. Reed Hastings, Erin Meyer. No Rules Rules: Netflix and the culture of reinvention**

"No Rules Rules: Netflix and the Culture of Reinvention" by Reed Hastings and Erin Meyer details the unconventional management and organizational practices that have propelled Netflix to success. The book explores Netflix's unique culture, which is built on principles of freedom and responsibility, aiming to foster innovation and rapid growth. The book takes a deep dive into Netflix's practices such as The Keeper Test, elimination of traditional policies, hiring and retaining only the best talent, even if it means paying top-of-market salaries, promoting a culture of openness where information is shared freely across all levels and high employee autonomy.

Overall, the book outlines how Netflix's distinctive practices challenge traditional corporate norms, aiming to create a dynamic and creative work environment that drives the company's success.

**5. Staff, W. (2018, November 3). Netflix's culture of fear.**

The article "Netflix's culture of fear" from The Week discusses Netflix's high-pressure work environment characterized by radical transparency and rigorous performance evaluations. Employees have access to extensive company information and are subjected to regular feedback sessions and The Keeper Test, where managers decide if they would fight to retain an employee. This culture, while fostering high performance, is also seen as ruthless, leading to frequent firings and a pervasive fear of job security among staff. Despite this, many employees accept the tough culture due to high compensation and opportunities.

**6. Cuofano, W. I. G. (2024, April 13). U vs M-form Organizational Structure. FourWeekMBA.**

The article from FourWeekMBA compares the U-form (Unitary) and M-form (Multidivisional) organizational structures, outlining their characteristics, advantages, and disadvantages. U-Form organizational structure is characterized by centralized decision-making, typically led by a CEO. Although simplifying coordination and control, it can become inefficient as the company grows. M-Form structure is a decentralized structure with autonomous divisions based on product lines, geographical areas, or markets. It increases efficiency and responsiveness by allowing divisions to focus on their specific markets or products and facilitates scalability. Nevertheless, it poses such challenges as potential duplication of resources across divisions and challenges in maintaining a cohesive corporate strategy. The choice between these structures depends on the company's size, complexity, and strategic goals.

**7. Lorne Rubis. The Netflix 'Keeper Test' . . . and the courage to take it. lornerubis.com.**

The article titled "The Netflix Keeper Test and the Courage to Take It" on Lorne Rubis' blog discusses Netflix's unique approach to talent management, specifically through the "Keeper Test". The article starts with an explanation of the test in detail and highlights the company's concentration on high talent density. The article goes on by explaining that incorporating the Keeper Test requires managers to have the courage to make tough decisions about their team members and also necessitates a high level of transparency and honest communication within the organization. The article acknowledges that while the Keeper Test can be effective, it can also be challenging to implement. Lorne Rubis then reflects on the importance of such practices in creating and maintaining a strong organizational culture.

The article explores Netflix's Keeper Test as a bold and effective strategy for maintaining a talented workforce. It highlights the importance of courage, transparency, and continuous evaluation in building a high-performing corporate culture.

**8. Holmer, A. (2024, March 4). The Netflix culture deck: great talent, minimal process, and maximum freedom. Medium.**

The article titled "The Netflix Culture Deck: Great Talent, Minimal Process, and Maximum Freedom" on Medium, written by WorkMatters, discusses the principles and practices outlined in Netflix's famous Culture Deck. It also proposes three ideas for better organization in accordance with the takeaways from the Culture Deck. The article uses meaningful citations from the books written by the former Netflix authorities. The article highlights Netflix's distinctive approach to organizational culture, which focuses on attracting top talent, reducing bureaucratic processes, and granting employees significant freedom and responsibility. This culture is designed to foster innovation, agility, and high performance, making Netflix a unique and influential company in its industry.

**9. McCord, P. (2024, February 29). How Netflix reinvented HR. Harvard Business Review.**

The Harvard Business Review article "How Netflix Reinvented HR" by Patty McCord details Netflix's innovative HR practices. Central to this approach is the Netflix Culture Deck, which highlights core values like judgment, communication, and innovation. Netflix emphasizes high performance over tenure, maintaining only top-performing employees and discarding traditional HR policies like annual performance reviews in favor of trusting employees to act responsibly.

Managers provide clear context rather than controlling decisions, fostering autonomy and innovation. Employees enjoy significant freedom coupled with the responsibility to deliver results, with a focus on accountability rather than rigid processes. Open and honest communication is encouraged, facilitating continuous improvement. Compensation is market-based and regularly updated to stay competitive.

The "Keeper Test" is used to determine if employees should be retained, offering generous severance if not. By minimizing rules and bureaucracy, Netflix creates a flexible and responsive environment focused on outcomes, driving the company's agility and innovation

## **10. Netflix jobs. Webpage**

The Netflix Culture page describes the company's unique approach to creating a high-performance work environment. Central to this is a set of core values such as judgment, communication, curiosity, courage, passion, selflessness, innovation, inclusion, integrity, and impact, which guide employee behavior and decision-making. Netflix grants employees significant freedom in their roles while expecting high levels of responsibility and performance, aiming to drive innovation and accountability.

The main goal of the web page is to inform people planning to apply for a job at Netflix about the expectations of the company regarding candidates' mindset and personal qualities. Moreover, it covers ten aspects of the company's corporate culture and highlights their importance to the company.

Overall, Netflix's culture is designed to encourage innovation, accountability, and high performance by offering employees the freedom to make decisions and the responsibility to achieve exceptional results

**Анотація дипломної бакалаврської роботи**

**Olkhovska O.V. Personnel management in international companies (using the example of Netflix). Qualifying bachelor thesis.**

The qualifying bachelor's thesis on the topic "Personnel management in international companies (on the example of Netflix)" is devoted to the study of the concept of the personnel management system, the personnel management system in the Netflix company and the development of recommendations for improving the Netflix human resources management system and the prospects for the implementation of the practices applied by Netflix in Ukrainian companies .

The object of research of the qualification work is the process of personnel management in an international company. The subject of the study is the personnel management system of the "Netflix" company. The purpose of the work is to analyze the personnel management system in international companies using the example of the company "Netflix". The tasks of the work are the analysis of the concept of personnel management, consideration of modern approaches to personnel management, comparison of foreign practices, evaluation of the effectiveness of the methods applied by Netflix and the development of recommendations for the implementation of the considered practices in the domestic market.

*Key words: personnel management, personnel, organization, corporate culture, autonomy, efficiency*

*Year: 2024.*

## ДОДАТОК В

Таблиця В.1 - Риси сфери управління людськими ресурсами в Японії

Стиль управління	Керівник не виділяє себе з маси підлеглих, його завдання не керувати роботою, яку виконують інші, а сприяти взаємодії співробітників, надавати їм необхідну підтримку і допомогу, формувати гармонійні відносини. В японських фірмах немає детальних посадових інструкцій, а положення про структурні підрозділи мають загальний характер.
Розвиток персоналу	З точки зору вимог до розвитку компетенцій японські компанії орієнтують своїх співробітників на опанування гранично широким колом кваліфікацій і компетенцій. Велика увага приділяється ознайомленню новачків з функціонуванням всього підприємства за допомогою переміщення їх по різних позиціях в різних структурах суб'єкта господарювання. Суттєвим аспектом формування співробітників компанії є практика внутрішньо фірмового професійного навчання.
Політика УЛР	Можна виділити наступну політику щодо управління людськими ресурсами в японських компаніях: <ul style="list-style-type: none"> <li>- довгострокове залучення персоналу; оплата праці відповідно до вислуги років;</li> <li>- внутрішньо фірмові профспілки; внутрішньо фірмовий ринок робочої сили;</li> <li>- внутрішньо фірмове виробниче навчання; ротація системи колективного підряду та колективного прийняття рішень;</li> <li>- внутрішньо фірмове соціальне забезпечення;</li> <li>- системи спільних консультацій робітників та управлінців;</li> <li>- підрозділи контролю якості.</li> </ul>
Підбір персоналу	Японські компанії ретельно відбирають і комплектують свій персонал, і у керівників багато часу йде на неформальну оцінку роботи підлеглого. Зазвичай працівник в японській компанії отримує нове призначення через два-три роки і знає, що якість виконання ним своїх обов'язків визначить характер його чергового кар'єрного зростання.
Адаптація персоналу	Програма навчання прийнятих на роботу на підприємство розрахована іноді на кілька років і включає не тільки широку професійну підготовку, але також вивчення історії, цілей, принципів діяльності суб'єкта господарювання. Іноді компанії використовують методи релігійного тренінгу. З метою зміцнення групової солідарності нових працівників можуть поселити на час навчання в гуртожиток підприємства
Планування	Планування персоналу у Японії не поширене. Натомість реалізуються наступні правила: <ul style="list-style-type: none"> <li>- працівник не повинен звільнитися, за виключеннями виключних випадків;</li> <li>- по досягненню вікової межі працівник має піти на пенсію чи бути переведеним на тимчасову роботу.</li> </ul> Важливим показником в плануванні чисельності працівників є збалансована вікова структура персоналу. Викликано це наступними міркуваннями:

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- кожен рік певне число працівників, що досягли вікової межі та отримали найвищу зарплату, повинні йти у відставку. Це значно скорочує витрати на зарплату, бо їх замінюють випускники навчальних закладів, які отримують менше всіх у компанії;</li> <li>- підтримка певної вікової структури полегшує просування по службі.</li> </ul>
Оплата праці	<p>Система оплати праці у японських компаніях будується на наступних принципах:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- розмір винагороди визначається соціальними, а не економічними факторами;</li> <li>- індивідуальний дохід встановлюється с урахуванням того, скільки отримують інші робітники компанії;</li> <li>- система узгоджується з принципом довгострокового найму.</li> </ul>

Джерело: [21]

## ДОДАТОК Г

Таблиця Г.1 - Риси сфери управління людськими ресурсами в США

Політика управління персоналом	Американські менеджери традиційно орієнтовані на індивідуальні цінності й результати. Вся управлінська діяльність в американських компаніях ґрунтується на механізмі індивідуальної відповідальності, оцінці індивідуальних результатів, розробці кількісних виразів цілей, які мають короткотерміновий характер. Управлінські рішення, як правило, приймають конкретні особи та несуть відповідальність за їх реалізацію. У багатьох американських корпораціях основна увага приділяється індивідуалізації цінностей американця — бажанням стати багатшими, розумнішими, більш значуща, ніж всі інші. Управління персоналом підігриває амбіції співробітників, і основний упор робиться на розвиток неформальної змагальності між творцями нової продукції, нових форм обслуговування тощо
Ставлення до персоналу	Особливостями системи управління в американських компаніях є такі: <ul style="list-style-type: none"> <li>- персонал розглядається як головне джерело підвищення ефективності у діяльності компаній;</li> <li>- співробітникам надається певна автономія при прийнятті рішень;</li> <li>- при підборі особливу роль відіграють такі критерії, як освіта, практичний досвід роботи,</li> <li>- психологічна сумісність, уміння працювати в колективі;</li> <li>- орієнтація на вузьку спеціалізацію менеджерів, інженерів, вчених</li> </ul>
Підготовка персоналу	В американських компаніях велика роль приділяється освіті та перекваліфікації персоналу. Поширені внутрішні й зовнішні навчальні програми, все більшу роль набувають дистанційні та електронні форми навчання. У великих та інноваційно-орієнтованих компаніях створюються корпоративні університети. Однією з тенденцій розвитку корпоративних університетів є надання можливості навчатися в них зовнішнім фахівцям і придбання корпоративними університетами статусу центрів доходів.
Оплата праці	У США система оплати праці передбачає наступне: <ul style="list-style-type: none"> <li>- робітники отримують погодинну оплату, що пов'язано з високим рівнем механізації праці, де рівень продуктивності від працівників майже не залежить;</li> <li>- мінімальна оплата праці регулюється законом;</li> <li>- при визначенні середнього рівня оплати компанії стежать, щоб вона не була нижчою, ніж у інших фірм в даному географічному районі;</li> <li>- розміри заробітної плати залежать від кваліфікації працівника і вартості проживання у даній місцевості;</li> <li>- підвищення заробітної плати зазвичай проводиться щорічно для всіх працівників, чия робота оцінюється позитивно. Атестація працівників проводиться щорічно.</li> </ul>

	<p>Оцінку роботи дає керівник на основі відомостей, що подаються безпосередньо керівником;</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- розміри заробітної плати інженерно-технічних працівників і керівництва не оголошуються. Вони встановлюються на основі індивідуальної угоди між адміністрацією і відповідним працівником.</li><li>- Премії виплачуються зазвичай лише вищому керівництву фірми.</li></ul>
--	---

Джерело: [22]

## ДОДАТОК Д

Таблиця Д.1 - Риси сфери управління людськими ресурсами в ЄС

Витрати на персонал	У ФРН надзвичайно велика увага приділяється плануванню витрат на людські ресурси, яке передбачає врахування кількісних і якісних ситуаційних чинників. Витрати на персонал поділяють на основні та додаткові. До основних витрат відноситься оплата праці. Додаткові вкладення в персонал включають цілий комплекс витрат, що охоплюють всю соціальну сферу і питання кадрового управління.
Розвиток персоналу	У європейських компаніях виняткову роль грає навчання і розвиток персоналу. Причому цілями навчання оголошуються не тільки підвищення рівня компетенції та кваліфікації, а й підвищення рівня лояльності та залученості персоналу. Компанії взаємодіють з університетами і різними спеціалізованими фірмами при розробці індивідуальних навчальних програм під конкретну фірму-замовника. Велику роль в методиці навчання персоналу відіграє компетентнісний підхід і розроблені в рамках цього підходу навчальні програми на рівні бакалаврату та магістратури.
Оплата праці	Однією з основних особливостей мотивації персоналу в західноєвропейських країнах є поширення партнерських відносин між управліннями і робітниками. Це проявляється в активній участі персоналу у власності, прибутках і прийнятті рішень, що зумовлено специфікою характеру власності. Так, у країнах Західної Європи більш широко розвинені виробничі кооперативи, які можна розглядати як самоврядні структури, а також державні підприємства, де працівники беруть участь в оперативному управлінні виробництвом. Прикладом формування партнерських відносин у Великобританії є функціонування на підприємствах консультативних комітетів робітників і консультативних об'єднань з розробки соціальних планів.
Мотивація персоналу	Ключовим моментом, що визначає зацікавленість і активність європейських робітників, є високий рівень соціальної захищеності, пільг і компенсацій. Основні напрямки мотивації та захисту прав найманих працівників закріплені законодавчо у відповідних актах і положеннях. Керівництво компаній має право відхилятися від них тільки у бік збільшення пільг і компенсацій. У компаніях Нідерландів положення, що сприяють посиленню трудової мотивації, розробляються радою голів підрозділів (де вони є) і профспілками. Департамент з персоналу має право внести свої пропозиції щодо вдосконалення системи мотивації персоналу. При наявності доказів ефективності рекомендованих заходів пропозиції приймаються та реалізуються на практиці.

Джерело: [21]

## ДОДАТОК Е

Таблиця Е.1 - Порівняння моделей управління персоналом

Характеристика	Японська модель	Американська модель	Європейська модель	Вітчизняна модель
Прийняття рішень	Знизу вверх і назад	Згори вниз	Згори вниз	Згори вниз
Кар'єрне зростання	Повільне, просування за віковим стажем і досвідченістю	Швидке зростання на основі особистих результатів	Відносно повільне зростання на основі особистих результатів	Зростання на основі особистих результатів та положення в колективі
Контроль	М'який, колективний	Жорсткий, індивідуальний	Формалізований Індивідуальний	Неформальний
Спрямованість управління	Людина на першому місці, управління орієнтоване на групу	Управління орієнтоване на одну особу, сприйняття людини як ресурсу	Управління орієнтоване на одну особу, сприйняття людини як ресурсу	Управління орієнтоване на групу людей, сприйняття людини як ресурсу
Стосунки підлеглими з	Приватні неформальні відносини	Формальні відносини	Жорсткі формальні відносини	Формальні відносини
Зайнятість	«довічний найм», гарантія зайнятості на довгостроковий період	Короскостроковий найм	Довгостроковий найм на контрактній основі	Найм на контрактній основі або трудовий договір
Штатний розклад	Відсутність чіткого розмежування посад і посадових обов'язків	Чітко розмежовані повноваження і задачі	Чіткі межі повноважень	Чіткі межі повноважень
Оплата праці	За стажем та показниками роботи	Погодинна, на основі особистих результатів	З урахуванням кваліфікації, особистих результатів, інших факторів	За тарифною ставкою

Джерело: сформовано на основі [21] і [22]

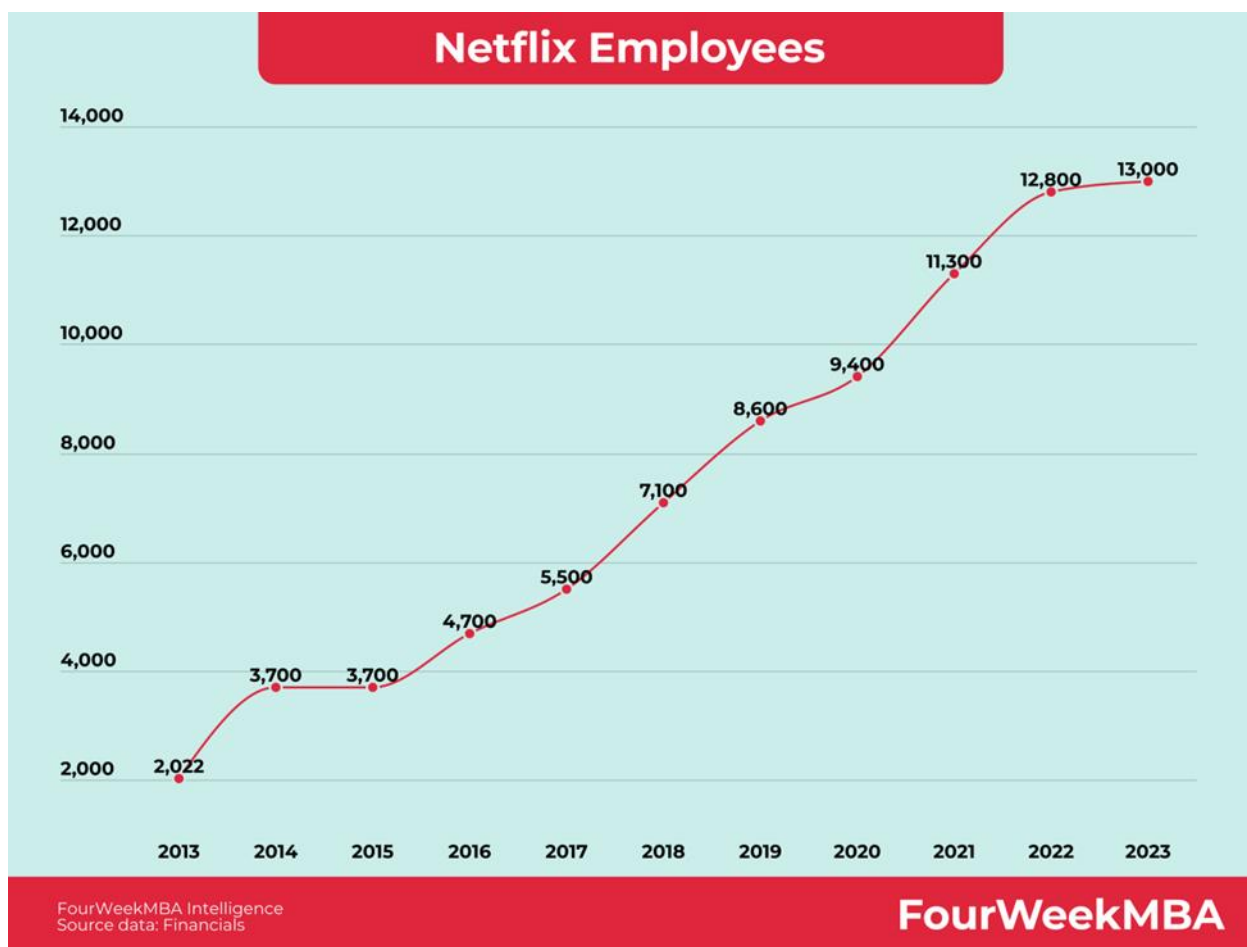
## ДОДАТОК Ж

Таблиця Ж.1 – Порівняння розмірів заробітних плат Netflix

Посада	Сфера	Середнє значення (дол. США на рік)	Найменше значення (дол. США на рік)	Найбільше значення (дол. США на рік)	Кількість респондентів
Бухгалтер	Облік	134 356	67 000	203 000	8
Адміністративний асистент	Адміністрування	77 006	34 000	136 000	9
Помічник керівника	Адміністрування	119 902	60 000	190 000	6
Виробничий помічник	Адміністрування	44 092	14 500	80 700	9
Оперативний помічник	Адміністрування	146 921	94 265	228 992	4
Художник	Мистецтво та розваги	95 631	42 000	170 000	5
Контент продюсер	Мистецтво та розваги	86 943	40 937	184 648	3
Продюсер	Мистецтво та розваги	176 250	58 000	357 000	6
Менеджер клієнтської підтримки	Обслуговування клієнтів	68 152	15 600	72 800	14
Керівник навчального контенту	Навчання та розвиток	173 248	137 686	217 248	4
Рекрутер	Людські ресурси	211 702	66 000	439 000	7
Керівник (тімлідер)	Менеджмент	254 581	67 000	562 000	5
Менеджер	Менеджмент	189 558	96 000	310 000	7
Стратегічний менеджер	Менеджмент	233 228	111 000	398 000	6
Менеджер локалізації	Менеджмент	141 445	34 000	321 000	5
Помічник креативного директора	Маркетинг	78 475	24 000	164 000	7
Керівник відділу маркетингу	Маркетинг	317 809	103 000	649 000	6
Креативний менеджер	Маркетинг	92 701	48 152	178 468	4
Відео монтажер	Медіа і комунікації	142 626	47 000	288 000	7
Сценарист	Медіа і комунікації	86 555	23 000	191 000	5
Програмний менеджер	Проектний менеджмент	224 788	102 000	394 000	11
Продуктовий дизайнер	Проектний менеджмент	74 685	32 000	96 000	9
Дата інженер	ІТ	238 412	47 000	582 000	17
Фронтенд розробник	ІТ	170 533	76 000	302 000	6
Розробник програмного забезпечення	ІТ	214 442	68 000	442 000	22

Джерело: складено автором на основі [31]

Рисунок К.1 – кількість співробітників Netflix за роками



Джерело: [30]

Ім'я користувача:  
Міжнародного менеджменту Олійник Вікторія

ID перевірки:  
1016302550

Дата перевірки:  
31.05.2024 09:55:24 EEST

Тип перевірки:  
Doc vs Internet + Library

Дата звіту:  
31.05.2024 09:59:59 EEST

ID користувача:  
100005721

Назва документа: Ольховська О.В.Управління персоналом в міжнародних компаніях (на прикладі Netflix)

Кількість сторінок: 64 Кількість слів: 13406 Кількість символів: 104493 Розмір файлу: 196.34 KB ID файлу: 1016098317

## 11% Схожість

Найбільша схожість: 7.32% з джерелом з Бібліотеки (ID файлу: 1000553247)

10.4% Джерела з Інтернету

311

Сторінка 66

10.4% Джерела з Бібліотеки

486

Сторінка 69

## 0% Цитат

Вилучення цитат вимкнене

Вилучення списку бібліографічних посилань вимкнене

## 0% Вилучень

Немає вилучених джерел

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ**  
**ВАДИМА ГЕТЬМАНА**

**ПРОГРАМА**

**платформи «Інноваційні бізнес-стратегії українських підприємств в  
повоєнному економічному відродженні України» 91-ї щорічно студентської  
наукової конференції «Інноваційні проєкти для економічного відродження та  
конкурентного розвитку України»**

(15 квітня – 19 травня 2024 р.)

**Київ – 2024**

Науковий керівник: Кулик Ю.Є., доцент кафедри міжнародного менеджменту, к.е.н.

**13. Перспективи вдосконалення системи менеджменту персоналу на українських підприємствах в повоєнні роки**

Ольховська Олександра, 4 курс, МБ-401

Науковий керівник: Козачок Т.С., доцент кафедри міжнародного менеджменту, к.е.н.

**14. Практики інноваційної політики міжнародних компаній: сучасні пріоритети, виклики та ефективність їх адаптації українським бізнесом**

Дітюк Дем'ян, 4 курс, МБ-401

Науковий керівник: Галахова Т.О., доцент кафедри міжнародного менеджменту, к. е. н., доцент

**15. Фінансове забезпечення інноваційних стартапів у контексті економічного відновлення України**

Мельник Максим, 4 курс, МБ-401

Науковий керівник: Євдоченко О.О., доцент кафедри міжнародного менеджменту, к. е. н., доцент

**16. Стратегія гендерної рівності в конкурентному розвитку України**

Концеба Анна, 4 курс, МВ-401

Науковий керівник: Євдоченко О.О., доцент кафедри міжнародного менеджменту, к. е. н., доцент

**17. Міжнародні інвестиції Європейських держав у розвиток національних підприємств для розбудови торговельних відносин як стратегічний напрямок післявоєнного відновлення економіки України**

Бабич Дар'я, 4 курс, МВ-403

Науковий керівник: Фурсова О.В., доцент кафедри міжнародного менеджменту, к. е. н., доцент

**18. Новітні стратегії цифровізації України у післявоєнний час**

Подорванов Вадим, 4 курс, МВ-401

Науковий керівник: Фурсова О.В., доцент кафедри міжнародного менеджменту, к. е. н., доцент

**19. Формування пропозицій щодо впровадження успішних моделей та інструментарію в корпоративну культуру українських бізнесів на прикладі компанії Netflix**

Лизенко Дарина, 4 курс, МБ-401

## **ПЕРСПЕКТИВИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ НА УКРАЇНСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВАХ В ПОВОЄННІ РОКИ**

Залучення та утримання кваліфікованих кадрів становить нелегку задачу в умовах політико-економічної нестабільності та зростання вимог працівників до роботодавців. Станом на сьогодні, наявності в компанії лише фінансового стимулу недостатньо, щоб залишатися конкурентоспроможним роботодавцем. При пошуку місця роботи кандидатом все частіше як важливі критерії розглядаються корпоративна культура, політика соціальної відповідальності компанії, її репутація та додаткові блага, надані роботодавцем за власною ініціативою. Окрім того, все більше людей при пошуку роботи намагаються уникати суворих ієрархічних систем з метою зменшення формалізації робочого процесу задля підвищення власної ефективності та прагнення комфортної атмосфери без зайвого тиску.

Система управління персоналом лежить в основі всіх організаційних процесів всередині компанії. Тому дотримання головних принципів роботи, до прикладу, справедливості, об'єктивності, дотримання норм законодавства тощо, реалізовується саме через розробку та реалізацію ефективної системи управління людськими ресурсами. Тим не менш, варто враховувати, що стратегічні фактори управління мають бути обов'язково скоригованими відповідно до зовнішніх факторів, що мають вплив на функціонування підприємства. Такими можуть бути: політична ситуація, економічний стан держави, культурні особливості тощо. Сьогодні українські підприємства переживають доволі складний період, передусім пов'язаний з необхідністю пристосовувати діяльність до реалій повномасштабної війни. Однак вони також проходять своєрідний період трансформації, характерними рисами якого є недостатня співпраця на галузевому та регіональному рівнях, зумовлена обмеженою мобільністю трудових ресурсів, недостатнім рівнем розвитку корпоративної культури, що не стимулює у персоналу формування філософії бізнесу, що негативно відображається на мотивації персоналу. Також сучасні мотиваційні системи використовуються недостатньо: в багатьох компаніях керівництво обмежується заробітною платою і мінімальним соціальним пакетом, не надаючи працівникам доступу до інших матеріальних та нематеріальних стимулів. Важливим аспектом також є не завжди релевантна підготовка кадрів або надання неактуальних матеріалів для підвищення кваліфікації персоналу, що має ганебні наслідки для результативності роботи компанії і в умовах простоти доступу до інформації в сучасних умовах є незрозумілим.

Для того, щоб уможливити успішне конкурування українських компаній на міжнародному ринку, необхідно вжити заходів для усунення наявних проблем. Для цього важливо зважати на досвід провідних гравців на ринку та враховувати особливості систем управління різних країн. Оскільки дана робота орієнтована на можливість впровадження практик Netflix в українські підприємства, варто зазначити, що розробка альтернативних рішень спиратиметься на принципи американської системи управління і загальної лібералізації бізнесу. Отже, серед загальних напрямів вдосконалення системи управління персоналом можна виділити такі:

- Використання підходу до організації бізнесу, що орієнтований на працівника як основний ресурс створення додаткової вартості;

- Приділення великої уваги до навчання персоналу, орієнтованого на підвищення ефективності праці та покращення результатів оцінювання персоналу;

- Надання працівникам певної автономії у прийнятті рішень, заохочення працівників до участі в управлінні компанією;

- Створення гнучких умов оплати праці, використання додаткових методів стимулювання та врахування індивідуальних особливостей кожного співробітника для максимального задоволення його потреб;

- Створення сильної корпоративної культури, що об'єднуватиме колектив навколо єдиної ідеї, а також її позиціонування як життєво важливого компоненту існування компанії;

- Взяття до уваги, окрім формальної освіти, практичних навичок та особистісних якостей кандидата при прийнятті на роботу.[1]

Враховуючи вищезгадані принципи висунемо припущення, які саме практики управління персоналом та корпоративної культури Netflix можна адаптувати та застосувати для вітчизняних компаній.

1. Впровадження списку цінностей, що компанія цінує в робітниках.[2] Основна перевага наявності чітко визначеного списку особистісних якостей в документі про корпоративну культуру Netflix – можливість зібрати колектив із схожими життєвими цінностями та поглядами на бізнес. Таким чином, роботодавець полегшує собі задачу об'єднати колектив, оскільки люди вже мають схожу життєву філософію, і вірогідність того, саме з цих людей вийде дружній та ефективний робочий колектив набагато вища, аніж відбір виключно за професійними якостями. Окрім цього, вимога роботодавця до певного набору цінностей чи якостей демонструє наявність сильної корпоративної культури, що приваблює зокрема молодих професіоналів і часто шукають цього в зарубіжних компаніях.

2. Адаптація The Keeper Test до особливостей українського ринку. The Keeper Test - це метод оцінки співробітників, розроблений Netflix. Він ґрунтується на питанні: «Якщо б людина пішла з Вашої команди завтра, чи спробували б Ви змінити її думку? Або, можливо, прийняли її відставку з невеликим полегшенням? Якщо друге, надайте людині зараз компенсацію за звільнення, та шукайте на її місце «зірку» - того, за кого Ви б боролись»[3]. Оскільки українська культура відрізняється від американської, так само як і тенденції на ринку праці, важливо адаптувати The Keeper Test до українських цінностей та норм. Наприклад, в Україні може бути важливіше враховувати командний дух та лояльність до компанії, ніж в США. Окрім цього, в реаліях повномасштабної війни або нестабільної економічної ситуації в період повоєнного відновлення, тест варто застосовувати насамперед не для визначення працівників, яких слід залишити або звільнити з робочого місця, а для аналізу роботи працівника та надання ґрунтового відгуку про роботу, на основі якого з'явиться можливість розробити ефективний план розвитку працівника.

3. Політика щодо відпусток. Адаптація політики Netflix щодо відпусток має відбуватися з дотриманням відповідних нормативно-правових актів українського законодавства. Згідно з чинним законодавством, оплачувана відпустка має становити щонайменше 24 календарні дні[5]. До запровадження воєнного стану працівники могли брати відпустку за власний рахунок до 15 календарних днів упродовж календарного року. Після запровадження воєнного стану обмеження в 15 календарних днів було зняте. Говорячи про період повоєнного відновлення, варто припустити, що з урахуванням тенденцій ринку обмеження до 15

календарних днів може не бути поновлено. Іншим варіантом може бути повторне набуття чинності закону від 24 грудня 2023 про обмеження у 30 календарних днів.

Виходячи з вищезазначеного, імплементація політики Netflix щодо відпусток означає надання працівникам свободи розпоряджатися дозволеною кількістю днів відпустки на свій розсуд, при цьому діючи в найкращих інтересах компанії. Окрім цього, варіантом впровадження політики «Візьміть відпустку» може бути встановлення мінімального обсягу відпустки, яку працівник зобов'язаний взяти, щоб уникнути вигорання на роботі. До того ж, компанія може заохочувати своїх співробітників використовувати відпустку, пропонуючи їм додаткові бонуси або пільги.

Однак, впровадження даної політики може бути контроверсійним в умовах повоєнного відновлення, оскільки у період повоєнного відновлення економічна ситуація може бути нестабільною. Це може призвести до того, що компаніям буде складно надавати своїм співробітникам необмежену відпустку. До того ж, в цей період може знадобитися більше людей для роботи над відновленням інфраструктури. Враховуючи ці фактори, компанії можуть адаптувати свою політику щодо відпусток та лікарняних наступним чином:

- надавати співробітникам більше оплачуваних лікарняних;
- запропонувати гнучкий графік роботи, щоб допомогти співробітникам поєднати роботу з особистими потребами.

- надати співробітникам доступ до психологічної допомоги, щоб допомогти їм впоратися з емоційними наслідками війни.

Українські підприємства в повоєнний період потребують вдосконалення системи управління персоналом для залучення та утримання кваліфікованих кадрів. Для цього можна використовувати зарубіжний досвід провідних компаній, до прикладу, Netflix, що полягає в розробці сильної корпоративної культури, ефективних методик оцінювання персоналу та надання працівникам певної автономії у своїй діяльності. Впровадження новітніх практик має потенціал покращити залучення та утримання кваліфікованих кадрів, підвищити мотивацію працівників та посилити конкурентоспроможність компанії. Впровадження вдосконалених практик управління персоналом може допомогти українським підприємствам успішно пройти період повоєнного відновлення та стати більш стійкими та конкурентоспроможними на світовому ринку.

#### **Список використаних джерел**

1. Романюк Л. М. Аналіз зарубіжного досвіду щодо формування стратегії розвитку персоналу та його використання на вітчизняних підприємствах / Л. М. Романюк. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://dspace.kntu.kr.ua/jspui/bitstream/123456789/2424/1/20.pdf>
2. Netflix. Культура Netflix. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://www.transformapartnering.com/wp-content/uploads/2018/07/HR-Netflix-Case.pdf>
3. Patty McCord. Powerful: building a culture of freedom and responsibility.
4. Reed Hastings, Erin Meyer. No Rules Rules: Netflix and the culture of reinvention
5. Міністерство Юстиції України. Щорічні відпустки, порядок і умови їх надання. [Електронний ресурс]. Режим доступу: [https://minjust.gov.ua/m/str\\_6906](https://minjust.gov.ua/m/str_6906)