Міністерство освіти і науки України

Західноукраїнський національний університет

Факультет фінансів та обліку

Кафедра банківського бізнесу

Курсова робота

міждисциплінарна

на тему:

«Інноваційні стратегії управління персоналом сучасної організації»

Студентки 1 курсу групи ОСФІНм-11

Спеціальності «Викладання фінансово-економічних дисциплін»

Керівник: д.е.н., професор Довгань Ж. М.

Національна шкала\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Кількість балів:\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_Оцінка: ECTS

Члени комісії

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

(підпис) (прізвище та ініціали)

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

(підпис) (прізвище та ініціали)

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

(підпис) (прізвище та ініціали)

Тернопіль – 2020

ЗМІСТ

ВСТУП…………………………………………………………...…………………...3

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В УМОВАХ СУЧАСНОГО РОЗВИТКУ РИНКУ РОБОЧОЇ СИЛ………..................................................................................5

1.1. Сутність і структура системи управління персоналом.....................................5

1.2. Стратегічне управління персоналом в сучасних умовах................................15

РОЗДІЛ 2. РОЗВИТОК ІННОВАЦІЙНОГО СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА СУЧАСНОМУ РИНКУ ПРАЦІ............................................23

2.1. Розвиток інтелектуального потенціалу персоналу як основного інноваційного стратегічного чинника якості робочої сили...................................23

2.2. Розроблення інноваційної стратегії управління персоналом в організації...29

ВИСНОВКИ………………………………………………………...........................34

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ………………………………..................38

**ВСТУП**

**Актуальність теми дослідження.** Широке використання таких понять як управління персоналом, кадровий менеджмент, управління людськими ресурсами показує, що проблеми персоналу включені в загальну систему організаційного управління і тісно пов’язані з іншими управлінськими елементами (наприклад, постановкою цілей підприємства, розробкою стратегії, плануванням, організацією, контролінгом). Нині особливої уваги набуває питання, яким чином функції кадрового управління зможуть підвищити адаптаційні можливості підприємства. Тому сьогодні найбільш прийнятною моделлю управління для функціонування вітчизняних підприємств є стратегічний менеджмент, оскільки зовнішні умови характеризуються частими змінами і невизначеністю.

Персонал підприємства стає в центрі сучасних концепцій управління, основним напрямом яких є розкриття повного арсеналу здібностей та компетенцій працівників, що можливо ефективно використати для розвитку підприємства в цілому. Тому, невипадково, одне з найважливіших місць у системі стратегічного управління посідає сучасний напрям стратегії управління персоналом – розвиток працівників, що й визначає актуальність обраної теми дослідження.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Питання забезпечення розвитку працівників піднімалося ще у роботах Г. Десслера, М. Армстронга, П. Шейла, А. Томпсона та Дж. Стрікленда. Нині воно знайшло своє відображення у працях А. Кібанова, Г. Лича, В. Співака, В. Верхоглядової, Ю. Лисенка, Г. Кіндрацької, С. Шекшня та інших вчених. На жаль, досі, як свідчать результати сучасних досліджень [1; 2; 3], у професійній сфері розвитку працівників не вистачає стратегічної орієнтації, тобто орієнтації на перспективи розвитку підприємства, що, найчастіше, інтегрується з перспективами розвитку персоналу, системами відбору, оцінки, мотивації працівників, об’єктивної оцінки результатів праці.

Метою даної курсової роботи є визначення сутності розвитку персоналу, обґрунтування його значення як одного із провідних напрямів стратегії управління персоналом та розроблення на основі проведеного оцінювання ефективності стратегічного кадрового управління конкретної організації дієвих заходів щодо удосконалення системи стратегічного управління персоналом в сучасних умовах розвитку інновацій на ринку робочої сили.

Для досягнення поставленої мети передбачається вирішення таких завдань:

* вивчення сутності та структури системи управління персоналом;
* розгляд стратегічного управління персоналом в сучасних умовах
* виокремлення розвитку інтелектуального потенціалу персоналу як основного інноваційного стратегічного чинника якості робочої сили;
* розробка інноваційної стратегії управління персоналом в організації.

**Об’єктом дослідження** є процеси формування стратегії управління персоналом в сучасних умовах розвитку ринку робочої сил.

**Предметом дослідження** є інноваційні стратегії управління персоналом сучасної організації.

**Методи дослідження** Теоретичну та методологічну основу дослідження становили праці вітчизняних та зарубіжних вчених з проблем стратегічного менеджменту персоналу, ключові положення національних шкіл ринкової трансформації щодо ролі та місця стратегічного менеджменту персоналу у розвитку організацій, що здійснюють зовнішньоекономічну діяльність, базові державні нормативно-правові акти.

**Структура, зміст і обсяг роботи.** Курсова робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаної літератури. Загальний обсяг курсової роботи складає 39 сторінок. Основний обсяг курсової роботи розміщений на 37 сторінках. Список використаної літератури складається з 19 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В УМОВАХ СУЧАСНОГО РОЗВИТКУ РИНКУ РОБОЧОЇ СИЛИ

1.1. Сутність і структура системи управління персоналом

Результативність господарювання на підприємстві великою мірою залежать від якості чинної системи управління персоналом. Під системою управління розуміють багатовекторну діяльність відповідних відділів підприємства, галузевих органів та органів центральної виконавчої влади, вона охоплює низку функціональних підсистем.

Функціональні підсистеми управління персоналом на підприємстві включають:

1. Умови праці:

- виконання умов психофізіології, ергономіки та технічної естетики праці, тобто праця повинна відповідати психологічним та фізіологічним умовам, поведінка та рух органів людини при роботі повинна забезпечити зручність та комфорт, підвищувати продуктивність праці та зменшувати затрати людської енергії;

- охорона праці і техніка безпеки – праця, яка виконується людиною повинна відповідати всім вимогам та нормам безпеки;Ї

- охорона довкілля – роботи, які виконуються, продукція, яка випускається, повинна бути безпечною для експлуатації та навколишнього середовища;

2. Трудові відносини:

- аналіз і регулювання групових та особистих взаємовідносин;

- відносини керівництва;

- управління конфліктними ситуаціями;

- соціально-психологічна діагностика;

- взаємодія керівників із профспілками;

3. Оформлення та облік кадрів:

- оформлення та облік приймання, звільнення і переведення;

- інформаційне забезпечення;

- професійна орієнтація;

- забезпечення зайнятості;

4. Маркетинг, прогнозування і планування персоналу:

- розробка стратегії управління персоналом;

- аналіз ринку праці;

- прогнозування потреби;

- зв’язок із зовнішніми джерелами забезпечення;

- оцінка персоналу;

5. Розвиток трудового потенціалу:

- техніко-економічне забезпечення;

- підвищення кваліфікації;

- робота з кадровим резервом;

- планування ділової кар’єри;

- адаптація нових працівників;

6. Стимулювання праці:

- нормування та тарифікація праці;

- розробка системи оплати та морального заохочення праці;

- застосування форм участі у прибутках та капіталі;

- управління трудовою мотивацією;

7. Надання юридичних послуг:

 - вирішення правових питань трудових відносин;

- правове регулювання господарської діяльності;

- узгодження розпорядчих документів з управління персоналом;

8. Створення необхідної соціальної інфраструктури:

- організація громадського харчування;

- управління житлово-побутовим обслуговуванням;

- забезпечення належних умов охорони здоров’я та відпочинку;

9. Вибір та застосування організаційних структур управління:

- аналіз існуючої і проектування найбільш придатної для даного підприємства оргструктури управління;

- розробка штатного розпису [9, c. 67-69].

Найбільший успіх господарювання досягається тоді, коли всі функціональні підсистеми управління персоналом узгоджені в часі та просторі і застосовуються одночасно.

Існують прямі засоби управління, які застосовують для безпосереднього управління персоналом і непрямі, які використовуються переважно з організаційних міркувань. Особливу групу утворюють квазізасоби – це фактори, які не можна зарахувати до прямих і непрямих, але які мають важливе значення для успішного здійснення управління персоналом.

Відділ управління персоналом є функціональним – його працівники прямо не беруть участі в основній діяльності організації. Відділ управління персоналом створює загальні умови, що сприяють реалізації потенціалу кожного працівника і здійснює контроль за їх використанням.

Кількість працівників управління персоналом залежать від цілого ряду факторів:

- розміру підприємства;

- виду діяльності підприємства;

- специфіки завдань підприємства;

- традицій підприємства;

- фінансового стану підприємства;

- стадії розвитку підприємства;

За даними статистичних досліджень загальна кількість працівників служби управління персоналом складає 1 - 1.2% від загальної чисельності колективу. На малих підприємствах кадровими питаннями займається керівник, на середніх - спеціальні підрозділи.

Непрямі засоби управління є допоміжними, але вони істотно впливають на управління персоналом.

До непрямих засобів управління персоналом належить:

1. Характеристика посади.

2. Оцінка робочого місця.

3. Оцінка співробітника.

Квазізасоби управління зараховують неформальні групи та робочу атмосферу. У будь-якій організації або на підприємстві створюються формальні групи, в яких створюються неформальні групи. Такі неформальні групи можуть об’єднуватись у групи по місцю проживання, по кваліфікації, по інших причинах.

Причини створення таких неформальних груп наступні:

1. соціальна відмінність між робітниками і службовцями;

2. чітко окреслена організаційна структура;

3. брак інформації;

4. негативні контакти між співробітниками

Відчуття задоволення і бажання працювати значною мірою залежать від робочої атмосфери, яка існує на підприємстві. Основними факторами при цьому є відносини, які є умовами праці, чіткий розподіл повноважень, стиль управління, відносини між керівником та підлеглими. Керівник повинен прислуховуватись до заяв неформальних організацій для того, щоб не створювати проблеми на підприємстві [1, c. 142-145].

Важливим чинником управлінської культури є стиль управління, від якого залежить робоча атмосфера.

Стилі управління.

Розглядаючи стиль управління треба врахувати два аспекти.

1. Керівник може приймати рішення на користь того чи іншого стилю і тим самим визначати спосіб регулювання своїх відносин з підлеглими

2. Індивідуальний аспект - стиль його проявляється в конкретних ситуаціях, які виникають між керівником та його підлеглими

Особистість керівника впливає на стиль управління, або на його ставлення до управління. За вибором певного стилю управління стоїть конкретний характер людини. Стиль управління визначається також суспільством і залежить від поглядів на те, як необхідно регулювати відносини субардинації. Сучасне розвинуте суспільство має демократичний характер. Людина формується в системі управлінських відносин демократичного суспільства [1, c. 146].

Управління персоналом можна визначити як діяльність, що спрямована на досягнення найбільш ефективного використання працівників для досягнення цілей підприємства та особистісних цілей. Перші, традиційно, пов'язуються з забезпеченням ефективності підприємства. Причому ефективність іноді розуміється у вузькому значенні - як отримання максимального прибутку. Однак, дедалі частіше ефективність розглядається не тільки в економічному плані - як економічність, якість, продуктивність, нововведення, прибуток, а і в більш широкому контексті й пов'язується з такими поняттями особистісного, психологічного плану, як задоволеність співробітників своєю працею, участю у трудовому колективі підприємства, високий рівень самооцінки колективу, мотивація персоналу до ефективної праці.

Успіх управління персоналом визначається двома основними чинниками: здатністю підприємства чітко визначити, яка поведінка працівників потрібна для досягнення його стратегії, і можливістю застосовувати ефективні управлінські важелі для спрямування працівників на бажану поведінку. Обидва завдання однаково важливі й складні, особливо в умовах ринкової трансформації економіки.

Найважливішими особливостями сучасного процесу удосконалення управління персоналом є:

- розширення повноважень виконавців на місцях і зміна форми контролю;

- спільне прийняття господарських рішень і створення атмосфери довіри на підприємстві;

- розвиток механізмів планування кар'єри для ключових працівників;

- комплексне бачення проблем і цілісний підхід до людських ресурсів у взаємозв'язку зі стратегічними установками підприємства;

- створення корпоративної культури інноваційного типу.

Результативність (ефективність) господарювання на підприємстві великою (якщо не вирішальною) мірою залежить від якості чинної системи управління персоналом. Під системою управління розуміють багато векторну діяльність відповідних відділів (служб) підприємства, галузевих органів та органів центральної виконавчої влади; вона охоплює низку функціональних підсистем, перелік яких з короткою змістовою характеристикою наведено нижче.

Практичне застосування належної системи управління персоналом має спиратись на сучасну концепцію та відповідну стратегію менеджменту. Одним з важливих етапів реалізації вибраної системи управління персоналом є практичне здійснення набору необхідних фірмі категорій працівників.

Важливість такої взаємодії випливає з того, що вона забезпечує ефективне вирішення не тільки суто практичного завдання — забезпечення сучасного виробництва кваліфікованою робочою силою, а й сприяє більшій зайнятості працездатного населення, пом'якшує зумовлене безробіттям соціальне напруження в суспільстві [3, c. 54-57].

Основними характеристиками персоналу підприємства є структура і чисельність персоналу.

Структура персоналу – це сукупність окремих груп працівників, які об'єднані за певною ознакою.

Структура персоналу підприємства може бути: штатною, організаційною, соціальною і рольовою.

Так, штатна структура персоналу відображає кількісно-професійний склад персоналу, розміри оплати праці і фонд заробітної плати працівників.

Організаційна структура персоналу характеризує його розподіл у залежності від виконуваних функцій.

Соціальна структура персоналу підприємства характеризує його як сукупність груп, що класифікуються за: змістом роботи, рівнем освіти і кваліфікації, професійним складом, стажем роботи, статтю, віком, національністю, належністю до громадських організацій і партій, сімейним станом, напрямком мотивації, рівнем життя і статусом зайнятості.

Для одержання даних про соціальну структуру персоналу найдоцільніше використовувати облік якостей особового складу працівників, оскільки вони містять інформацію, що підтверджується такими документами: паспорт, копія документів про освіту, трудова книжка, список наукових праць, свідоцтво про шлюб тощо. Однак вони не містять ряд важливих соціальних показників, що примушує залучати соціологічні методи досліджень [8].

Рольова структура персоналу визначає склад і розподіл творчих, комунікативних і поведінкових ролей між окремими працівниками підприємства.

Чисельність персоналу визначається характером, масштабами, складністю, трудомісткістю виробничих процесів, ступенем їхньої механізації, автоматизації, комп'ютеризації. Ці фактори задають її нормативну (планову) величину.

За результатами визначення планової чисельності персоналу підприємства складається штатний розпис. Посадовий (штатний) склад працівників закріплюється у штатному розписі підприємства, в якому конкретизується: перелік посад, чисельність штатних одиниць, розмір посадових окладів, надбавок і доплат (за умови, що надбавки та доплати передбачено положенням про оплату праці і вони мають постійний характер), а також місячний фонд заробітної плати.

У відповідності зі структурою штатного розпису підприємства складається штатно-посадова книга.

Керівник підприємства, працівники служби управління персоналом повинні мати у своєму розпорядженні максимально можливий обсяг інформації для розробки стратегічних рішень з удосконалення соціальної структури трудового колективу і планування професійного і кваліфікаційного складу працівників [15].

Заняття тієї чи іншої посади потребує від людей володіння відповідною професією і кваліфікацією.

Професія – це комплекс спеціальних теоретичних знань і практичних навичок, набутих людиною в результаті спеціальної підготовки і досвіду роботи в даній області, що дозволяють здійснювати відповідний вид діяльності.

Можна говорити, наприклад, про професію менеджера, юриста, економіста.

Спеціальність або спеціалізація – це більш вузький різновид трудової діяльності у межах певної професії.

Професійна придатність – це сукупність знань, умінь і навичок, особистих властивостей, необхідних людині для успішного виконання професійних обов'язків.

Професійна придатність може бути:

- потенційною (ґрунтується на задатках, здібностях, фізичних і психічних властивостях людини);

- реальною (складається поступово в результаті освоєння людиною нових знань і навичок).

У межах кожної професії в результаті розподілу праці виділяються спеціальності, пов'язані з виконанням більш вузького кола функцій.

Так, спеціальністю в рамках професії юриста буде цивільне право, державне право і т.д.

Кваліфікація – це ступінь професійної підготовки, яка необхідна для виконання даних трудових функцій.

Розрізняють:

- кваліфікацію роботи (представлена сукупністю вимог до того, хто повинен виконувати роботу);

- кваліфікацію працівника (представлена сукупністю набутих людиною професійних якостей).

Кваліфікація працівника визначається такими факторами, як: рівень загальних і спеціальних знань; стаж роботи на даній або аналогічній посаді, необхідний для оволодіння професією.

Для керівників мова йде також про рівень організаційних навичок.

Конкретний рівень кваліфікації працівників підприємства визначається за допомогою тарифно-кваліфікаційних довідників (характеристик).

Кваліфікація присвоюється спеціальною комісією на основі всебічної перевірки знань і досвіду даного робітника і юридично закріплюється в документах: дипломах, свідоцтвах і т.д.

Впровадження інновацій у діяльність підприємств, розвиток ринкових відносин обумовлюють зміну змісту і характеру роботи працівників, а також зміни в професійно-кваліфікаційному складі персоналу. Науково-технічний прогрес обумовлює ліквідацію вузької спеціалізації багатьох професій, потребує збільшення чисельності працівників вищої кваліфікації. Разом з тим, в сучасних умовах зростає роль спеціальних знань і умінь, зменшується питома вага операцій, що вимагають важкої фізичної і некваліфікованої праці, підвищується значення творчого підходу до роботи, креативності, самостійності в прийнятті рішень, ініціативності тощо.

Компетентність – це ступінь кваліфікації працівника, яка дозволяє успішно вирішувати задачі, що стоять перед ним.

Вона визначає здатність працівника якісно і безпомилково виконувати свої функції як у звичайних, так і в екстремальних умовах, успішно освоювати нове і швидко адаптуватися до умов, що змінюються

Виділяють такі види компетентності:

1) функціональна (професійна) компетентність: характеризується професійними знаннями та умінням їх реалізовувати. Вимоги до професійної компетентності багато в чому залежать від рівня управління і характеру посади. Сьогодні для вищих керівників скорочується значення спеціальних та зростає роль методичних і соціальних знань і навичок, здібностей в області спілкування, керівництва робітниками, здатності сприймати та інтерпретувати інформацію.

В основі професійної компетентності полягає професійна придатність, що являє собою сукупність психічних і психофізіологічних особливостей людини, необхідних для здійснення ефективної професійної діяльності.

В умовах сучасного етапу НТР чітко просліджується тенденція до швидкого старіння знань і досвіду персоналу, що виражається у відставанні індивідуальних знань і досвіду від сучасних вимог до посади і професії;

2) інтелектуальна компетентність: виражається у здатності до аналітичного мислення і здійснення комплексного підходу до виконання своїх обов'язків;

3) ситуативна компетентність: означає уміння діяти відповідно до ситуації;

4) часова компетентність: відображає уміння раціонально планувати і використовувати робочий час.

Вона містить адекватну оцінку витрат часу ("почуття часу"), уміння конструювати програму досягнення мети в часовому континуумі (просторі), правильно визначати витрати часу;

5) соціальна компетентність: передбачає наявність комунікаційних і інтеграційних здібностей, уміння підтримувати відносини, впливати, домагатися свого, правильно сприймати та інтерпретувати чужі думки, висловлювати до них відношення, вести бесіди і т.д.

Соціальна компетентність характеризує інтеракційні здатності працівника, культуру ділового спілкування як по вертикалі "керівник – підлеглий", так і по горизонталі – "працівники одного рівня", а також клієнти підприємства.

Соціальна компетентність містить:

- знання етики ділового спілкування;

- уміння запобігати і відносно безболісно вирішувати конфлікти;

- уміння швидко і правильно передавати інформацію;

- уміння налагоджувати комунікації;

- уміння давати ясні і чіткі завдання і відповідно мотивувати робітників;

- уміння тактовно вказувати на недоліки, коректно робити зауваження, викликати довіру і т.п.

Такого роду знання та уміння необхідні усім робітникам, а особливо – керівникам, оскільки у сучасному виробництві від злагодженості і гармонійності відносин у групі багато в чому залежить успіх підприємства в цілому.

Вивчення управління персоналом забезпечує формування не тільки соціальної, але багато в чому інтелектуальної і часової компетентності працівників усіх рівнів, і в першу чергу – керівників. В сучасних умовах цінність цих якостей для ефективної діяльності неухильно підвищується. До того ж, знання науки управління персоналом виступає найважливішою складовою частиною професійної компетентності керівників підприємств.

1.2. Стратегічне управління персоналом в сучасних умовах

Під стратегією управління персоналом слід розуміти комплекс основних складових елементів, які повинні стати вузловими при побудові системи стратегічного управління персоналом.

Розробка стратегії управління персоналом - це продуманий, повністю усвідомлений і контрольований розумовий процес, який передбачає, що за визначенням стратегії наступить її реалізація. Мистецтво розробки стратегії управління персоналом полягає в тому, щоб наслідками формулювання загальних підходів до управління персоналом у стратегічному періоді стали конкретні дії, які б дозволяли досягти високої ефективності використання трудового потенціалу персоналу.

Стратегія управління персоналом є складовою частиною загальної стратегії діяльності підприємств. В принципі будь-яке підприємство може обрати одну з п’яти стратегій: стратегію підприємництва, стратегію динамічного зростання, стратегію прибутку, стратегію ліквідності, стратегію зміни курсу. Вибір тієї чи іншої стратегії впливає на стратегію управління персоналом наступним чином [2].

Стратегія підприємництва обирається підприємствами, які прагнуть розвивати нові напрями діяльності. На таких підприємствах відбувається інтенсивна зміна наявного персоналу, як правило, молодими працівниками-новаторами.

Підприємства, які обирають стратегію динамічного зростання у центр уваги ставлять модифікацію цілей своєї діяльності, розумно балансуючи між наміченими змінами і стабільністю. Стратегія управління персоналом полягає у збереженні і розвитку наявного кадрового потенціалу, а основна увага приділяється добору висококваліфікованого персоналу на ключові позиції розвитку підприємства.

Стратегія прибутку обирається стабільно працюючими підприємствами, які мають чітко відпрацьований механізм діяльності, достатньо кваліфікований персонал із потенційними можливостями розвитку. На таких підприємствах не спостерігається значних кадрових змін, зі сторони залучаються тільки ті фахівці, у компетенції яких зацікавлене підприємство в даний час.

Стратегію ліквідації застосовують підприємства, які балансують на межі банкрутства. На таких підприємствах здійснюється інтенсивне скорочення чисельності працівників та інші способи мінімізації витрат на утримання персоналу (перехід на неповний робочий тиждень, скорочений робочий день, внутрішні переміщення працівників тощо).

Стратегія зміни курсу обирається підприємствами у двох випадках. У першому - це коли стабільно працююче підприємство розпочинає боротьбу за збільшення прибутковості, освоєння нового чи розширення наявного ринку. На такому підприємстві створюються нові робочі місця, проводиться інтенсивне внутрішнє переміщення власних працівників та набір кваліфікованих працівників зі сторони. Другий випадок - вихід підприємства з кризового стану шляхом зміни курсу. На таких підприємствах стратегія управління персоналом полягає у консолідації кадрів.

Більшість підприємств у сучасних умовах обирають стратегію динамічного зростання.

Розробка стратегії управління персоналом витікає зі стратегії динамічного зростання передбачає поетапне визначення мети, критеріїв і показників ефективності, обмежень на функціонування системи управління персоналом (фінансових, матеріальних, соціальних), організаційної структури служби управління персоналом, взаємозв’язків системи підприємства із зовнішнім середовищем.

В основі розробки стратегії управління персоналом підприємств лежить визначення мети управління персоналом. Метою управління персоналом підприємств є визначення оптимального кількісного і якісного складу персоналу.

Як і стратегія розвитку підприємства, стратегія управління персоналом розробляється з врахуванням внутрішніх ресурсів, традицій підприємства і можливостей. Формування стратегії управління персоналом може здійснюватись двома способами: „зверху - вниз” та „знизу - вверх”.

При застосування стратегії „зверху - вниз” керівництво визначає загальну стратегію управління персоналом, на основі якої розробляються плани для кожного конкретного підрозділу.

При застосування стратегії „знизу - вверх” кожний підрозділ розробляє власну стратегію і плани заходів, які інтегруються в єдиний план підприємства. Поряд з цим, правильна побудова кадрової стратегії можлива тільки з врахуванням життєвого циклу підприємства і при визначенні пріоритетів в роботі з людьми на різних рівнях управління [3; 4].

Основними елементами стратегії є тактичні напрями роботи з персоналом. Це, насамперед, підбір і найм персоналу, кожного підрозділу, розробка посадових інструкцій, атестація персоналу, розвиток і оцінка персоналу, управління підвищенням кваліфікації, оптимізація процесу перепідготовки персоналу, розробка системи мотивації персоналу.

Стратегія управління персоналом повинна співвідноситися з концепцією розвитку підприємств, яка включає короткострокові, середньострокові і довгострокові плани розвитку. Вона передбачає забезпечення виробництва робочою силою високого рівня завдяки реалізації механізмів планування, відбору, найму та вивільнення; безперервне підвищення кваліфікації працівників, перепідготовки, профорієнтації; організації просування та ефективної ротації кадрів; формування команд, підприємницьких груп і колективів; удосконалення організації праці; забезпечення диференційованого підходу до кожного працівника шляхом застосування дійових систем винагороди, заохочення, стимулювання діяльності.

Стратегічна мета системи управління персоналом полягає в забезпеченні розвитку підприємств за рахунок ефективного використання людського капіталу. При формуванні стратегії управління персоналом основним завданням стає визначення й урахування майбутніх змін і тенденцій, обґрунтування змін, що сприяють стійкому його розвитку [1, с. 164].

Стратегією управління персоналом В. Г. Щербак визначає як пріоритетний якісно і кількісно визначений напрям дій у зовнішньому та внутрішньому середовищі підприємства, необхідний для досягнення довгострокових цілей зі створення високопрофесійного, відповідального і згуртованого колективу з урахуванням стратегічних цілей розвитку підприємства і його ресурсних можливостей [2, с. 49].

У найбільш широкому розумінні під стратегією управління персоналом підприємства розуміється система довгострокових цілей управління персоналом, які визначаються ідеологією і загальними завданнями розвитку підприємства, а також вибір найбільш ефективних шляхів їх досягнення. Стратегію управління персоналом можна розглядати як генеральний план дій підприємства у сфері кадрової діяльності, що визначає її форми і напрями, джерела і способи формування персоналу, які забезпечують досягнення стратегічних цілей розвитку підприємства [3].

Стратегія управління персоналом підприємства дає змогу пов'язати численні аспекти управління персоналом з метою оптимізації їх впливу на персонал підприємства, в першу чергу на трудову мотивацію працівників та їх освітньо-професійні характеристики.

Основними характеристиками стратегічного управління персоналом є:

– довгостроковий характер, що пояснюється її спрямованістю на розроблення і зміну психологічних установок, мотивації, структури персоналу, всієї системи управління персоналом або її окремих елементів;

– цілі стратегічного управління персоналом мають відповідати загальній стратегії розвитку підприємства; вони пмають бути спрямовані на досягнення цілей економічного розвитку підприємства, а не суперечити їм;

– стратегічне управління персоналом повинне враховувати дію чинників зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства, що може викликати необхідність коректування загальної стратегії розвитку підприємства, а відповідно і змін структури та чисельності персоналу, його навичок і кваліфікації, стилю і методів управління персоналом [4].

Поняття стратегічного управління персоналом підприємства ґрунтується на концептуальних засадах стратегічного управління підприємством в цілому.

Стратегічні цілі з управління персоналом мають бути узгоджені не лише з місією підприємства, його загальними та функціональними стратегічними цілями, але й відповідати конкурентній позиції підприємства, оскільки саме персонал є основним джерелом підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Процес стратегічного управління персоналом підприємства складається з трьох основних етапів:

– стратегічне планування персоналом;

– стратегічна організація персоналу;

– стратегічний контроль персонал

Стратегічне планування персоналом підприємства є одним з найважливіших етапів стратегічного управління персоналом, оскільки саме на цьому етапі встановлюються цільові орієнтири в сфері управління персоналом на довгостроковий період, вибирається кадрова стратегія підприємства, організаційне забезпечення досягнення встановлених стратегічних цілей з управління персоналом [3, с. 28 ].

Стратегічний підхід до управління персоналом передбачає, перш за все, якісні зміни в сфері роботи з персоналом. Вони полягають у тому, що в рамках традиційних напрямів кадрової роботи все більшого значення набувають стратегічні аспекти. Об'єднуючись із стратегічними технологіями, планування потреби в персоналі, відбір, оцінка, навчання, виступають як складові стратегії управління персоналом, набувають нову якість і єдину цільову спрямованість на досягнення стратегічних цілей розвитку підприємства [1, с. 169].

Відмінності традиційного управління персоналом підприємства проявляються в усіх елементах системи управління персоналом підприємства – від залучення персоналу до функцій кадрових служб підприємства.

Зарубіжний досвід теорії і практики менеджменту свідчить, що перехід від поточного внутрішньо фірмового планування до довгострокового, а потім і до стратегічного зумовлений прискоренням темпів науково-технічного і соціально-економічного розвитку, посиленням елементів невизначеності і непередбачуваності в зовнішніх відносинах

Необхідність зміни загальної парадигми управління персоналом дає можливість зробити висновок про те, що вирішення найважливіших завдань кадрової політики (відбір, підготовка працівників, оплата праці) в сучасних умовах неможливе в рамках традиційних уявлень. Концепція стратегічного менеджменту персоналу передбачає управління колективом підприємства, яке спирається на людський потенціал як основу розвитку підприємства.

Стратегічне управління персоналом підприємства формується з урахуванням стратегічних цілей розвитку, особливостями дії чинників зовнішнього середовища і тенденціями розвитку ринку праці, можливостями ресурсного забезпечення кадрових заходів. Цілі стратегічного управління персоналом, у свою чергу, впливають на реалізацію заходів кадрової політики підприємства [1, с. 169−170].

Стратегія розвитку персоналу тісно взаємозв'язана зі стратегією управління персоналом та стратегією управління організації. При цьому дві перші стратегії ґрунтуються на третій – стратегії управління організації.

Запровадження нових напрямів діяльності, зміна курсу організації, виходячи з її внутрішніх ресурсів, вимагає в стратегії розвитку персоналу головні акценти змістити на опанування працівниками нових знань, умінь і навичок. Професійна перепідготовка та підвищення кваліфікації набувають особливого значення для реалізації стратегії зміни курсу [5, с. 21−23].

Стратегічне управління персоналом дає змогу формувати необхідний кадровий персонал, орієнтує виробничу діяльність чи надання послуг відповідно до попиту споживача, здійснює гнучке регулювання та своєчасні зміни в організації, які відповідають виклику оточення і дають змогу досягти певних конкурентних переваг. Стратегічне управління дає можливість організації зміцнити своє становище на ринку завдяки реалізації поставлених цілей.

Кожному варіанту стратегії управління організації відповідає адекватний варіант стратегії розвитку персоналу [6, с. 78].

Розуміння взаємозв'язку стратегії управління персоналом з іншими найважливішими елементами стратегічного вибору підприємства дозволяє більш ефективно будувати процес розроблення стратегії.

Стратегія управління персоналом підприємства як функціональна стратегія має формуватися з урахуванням стратегічних цілей розвитку підприємства. При цьому формування стратегічних цілей управління персоналом визначається організаційним оточенням, особливостями дії чинників зовнішнього середовища і тенденціями розвитку ринку праці, можливостями ресурсного забезпечення кадрових заходів. Цілі стратегії управління персоналом, у свою чергу, впливають на реалізацію заходів кадрової політики підприємства.

До передумов підвищення ефективності використання персоналу в системі управління підприємством необхідно відносити ефективне застосування інтелектуального, організаторського, творчого потенціалу персоналу за допомогою покращення змісту праці, її гуманізації, виключення монотонності та беззмістовності праці; забезпечення безпеки та надійності виробничих процесів; забезпечення нормальних умов праці, раціональних режимів праці та відпочинку; визначення здібностей працівника, встановлення характеристик, які безпосередньо або опосередковано впливають на ефективність праці [6, с.147].

Дослідження ролі і місця стратегії управління персоналом у системі управління персоналом підприємства дали можливість визначити стратегічні напрями управління персоналом підприємства, до яких можна віднести такі напрями, які визначають завдання кадрової політики підприємства з урахуванням стратегічних цілей його розвитку:

– формування і ефективне використання кадрового потенціалу підприємств

– маркетинг персоналу, що включає аналіз ринку праці, формування системи найму і використання персоналу, дослідження суб'єктів цього ринку, визначення вимог до персоналу;

– формування форм і методів підбору, оцінки й атестації персоналу;

– розробка концепції розвитку персоналу підприємства, яка включає нові форми і методи навчання персоналу, планування ділової кар'єри, формування кадрового резерву з метою випереджувального проведення цих заходів відносно до термінів появи потреби в них;

– вдосконалення форм і методів регулювання трудових відносин;

– формування напрямів соціального розвитку підприємства;

– вдосконалення інформаційного забезпечення всієї компанії досягнутого рівня стратегічного управління персоналом підприємства.

У процесі такої ідентифікації має бути одержано чітке уявлення про такі параметри, що характеризують можливості й обмеження розвитку кадрового потенціалу підприємства [7, с. 134.

Формування стратегії управління персоналом підприємства базується на оцінці досягнутого стратегічного рівня управління підприємства. На основі аналізу зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства визначаються критерії бажаного стану підприємства, який знаходить своє вираження в системі стратегічних цілей управління персоналом підприємства і формуванні на їх основі стратегічних напрямів управління персоналом підприємства [89, с. 27].

РОЗДІЛ 2

РОЗВИТОК ІННОВАЦІЙНОГО СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА СУЧАСНОМУ РИНКУ ПРАЦІ

2.1. Розвиток інтелектуального потенціалу персоналу як основного інноваційного стратегічного чинника якості робочої сили

На сучасному етапі цінність людського фактора, а саме інтелектуального потенціалу персоналу, як стратегічного чинника успіху підприємства, зросла зі збільшенням швидкості змін, що відбуваються [10].

Як свідчать результати дослідження, в управлінні персоналом інтелектуальний потенціал є основним чинником успішності й ефективності реалізації цього процесу. Однак пріоритетне значення цього фактора визначилося тільки останнім часом. Однак ігнорувати інтелектуальний потенціал організації в даний час неприпустимо, тому що цей фактор є основою й фундаментом для реалізації організаційних змін і розвитку інших факторів.

Управління організацією в сучасних умовах включає систему планових заходів, що стосуються всієї організації і забезпечують підвищення ефективності й конкурентоспроможності організації, її оздоровлення шляхом цілеспрямованого втручання в процеси життєдіяльності, різних змін, які запроваджуються. Ці заходи розробляються і реалізовуються безпосередньо персоналом організації, активізуючи інтелектуальний потенціал. Для поліпшення показників діяльності необхідно забезпечити персонал технічними засобами, надати доступ до достовірної інформації. Також важливо конкретизувати обов'язки, завдання і мету для кожного співробітника підприємства.

При реалізації управління персоналом інтелектуальні ресурси або персонал організації виступають у різних ролях.

1. Співробітники розглядаються як окремі індивіди. Співробітники організації прагнуть до задоволення потреб у саморозвитку і професійному зростанні. Вони хочуть забезпечити успіх всієї організації, використовуючи свій потенціал.

2. Співробітники як члени малої групи. Характер подібних відносин визначає рівень задоволеності й ефективності участі індивідів у груповій діяльності. Члени групи повинні оцінювати значимість внутрішньогрупового схвалення їхньої діяльності, адже група забезпечує взаємну довіру й підтримку учасників, які формують її. Це дозволить розвити в організації групове генерування ідей і пропозицій.

3. Співробітники як члени організації. Організаційні структури впливають на поведінку окремих членів. Конфлікт «виграшу за чужий рахунок» у здоровій організації потрібно запобігти, при цьому вище керівництво повинне прагнути до змін разом з підлеглими підрозділами, підтримуючи увесь персонал.

Цикл, що описує участь інтелектуальних ресурсів у процесі управління персоналом складається з таких взаємозалежних компонентів: мотивація – інформування персоналу і його зацікавленість у досягненні цілей організації, координація – координовані зусилля керівництва, підрозділів і всього персоналу, інтелектуальний потенціал – навички, досвід, уміння, особисті й професійні якості персоналу.

Взаємодія всіх цих компонентів являє замкнутий цикл, що дозволить успішно здійснювати, реалізувати і керувати організацією за активної участі персоналу підприємства, координуючи ці складові.

Створення і розвиток інтелектуальних ресурсів підприємства – одне із завдань управління організацією. В обов'язки менеджерів з персоналу входить постійне залучення до цього процесу менеджерів усіх рівнів, передаючи їм навички і методи запровадження, реалізації й управління для подальшої реалізації цілей організації.

Отже, провідну роль в успішному й ефективному управлінні організацією на підприємстві відіграє інтелектуальний потенціал персоналу. Саме люди з їх здібностями, особистими і професійними можливостями розробляють, впроваджують і реалізовують організаційні зміни, необхідні підприємству, здійснюють пошук нових шляхів вирішення проблем, що виникають при реалізації цілей організації, щоб зберегти і підвищити конкурентоспроможність підприємства на ринку. Для координації цього процесу доцільно забезпечити персонал підприємства необхідною технологією й технікою, базами даних, комунікаційними та іншими ресурсами й активами, однак основною ланкою в цьому процесі залишається інтелектуальний потенціал підприємства.

На сучасному етапі основою розвитку й ефективної діяльності будь-якої організації чи підприємства стає формування потужних інтелектуальних ресурсів, що являють собою сукупність чотирьох компонентів:

- інтелектуальний потенціал підприємства – сукупність колективних знань персоналу підприємства, їхні творчі ідеї й особисті здібності, уміння вирішувати проблеми, лідерські якості, підприємницькі та управлінські здібності.

- ринкові активи – це потенціал, що забезпечується нематеріальними активами, пов'язаними з ринковими операціями (різні марочні назви товару, покупці з їхньою перевагою щодо марочних назв, різні контракти й угоди, франшиза, ліцензування, портфель замовлень і т.д.).

- інтелектуальна власність як актив – ноу-хау, торгові секрети, патенти, авторські права.

- інфраструктурні активи – технології, методи і процеси, використання яких дозволяє організації здійснювати свою діяльність (корпоративна культура, методи управління персоналом, методи оцінки ризику, фінансова структура, комунікаційні системи) [12].

Для перелічених чотирьох компонентів основою є людські ресурси. Отже, людські ресурси є основою інтелектуального потенціалу підприємства.

Для управління інтелектуальними ресурсами підприємства необхідно провести їх комплексну оцінку.

Як зазначалося вище, інтелектуальні ресурси підприємства складаються з чотирьох компонентів, один з яких – інтелектуальний потенціал, на формування і величину якого впливає численна група різнорідних факторів. Тому оцінка інтелектуальних ресурсів організації має інтегральний характер, що дозволяє висвітлити багатогранну діяльність підприємства в цілому. Слід зазначити, що кожна організація має певну спеціалізацію, тому підхід до оцінки її інтелектуального потенціалу носить загальний характер, але з різними групами показників.

Наведемо класифікацію інтелектуальних ресурсів підприємства відповідно до його спеціалізації:

- високий рівень інтелектуального потенціалу;

- середній рівень;

- рівень нижче середнього;

- не інтелектуальна організація.

Кожна конкретна організація у відповідності зі специфікою діяльності й індивідуальності організаційної кадрової побудови може самостійно визначити власну систему показників, для оцінки інтелектуальних ресурсів, і стратегію розвитку

Для будь-якої організації чи підприємства з метою його стійкого розвитку й виживання необхідно давати самооцінку власному потенціалу і, у першу чергу, інтелектуальному потенціалу персоналу, порівнювати його можливості з потребами ринку.

Аналізуючи досвід багатьох західних і вітчизняних підприємств, варто зазначити, що оцінка інтелектуальних ресурсів підприємства дає можливість виявити ефективні шляхи підвищення продуктивності праці та активізації інтелектуального потенціалу. Саме пошукова активність персоналу є основним джерелом успішного функціонування підприємства.

Для розвитку інтелектуального потенціалу на підприємстві керівництво формує схему дій своїх співробітників. Навички інтелектуальних ресурсів підприємства можуть одночасно як сприяти, так і перешкоджати здійсненню цілей організації. Тому вище керівництво підприємства приймає рішення, як використовувати ці навички.

Для цього необхідно визначити сильні й слабкі сторони організації за допомогою оцінки інтелектуального потенціалу кожного співробітника залежно від посадових обов'язків, діяльності й індивідуальних характеристик. Також необхідно враховувати точку зору співробітника щодо виконання поточних і нових завдань, що були перед ним поставлені для запровадження, реалізації й управління організаційними змінами, а також надати можливість виявити ініціативу й запропонувати свій підхід при їхньому рішенні. За цими критеріями формується загальна оцінка персоналу. Якщо ми спробуємо визначити «потенціал кваліфікації» співробітника в організації, одержимо кількісну оцінку виконання робіт цим співробітником і список тих співробітників, які ідеально підходять до виконання визначених обов'язків, і які, відповідно, мають професійні якості, а також схильність до реалізації творчих рішень. Цей «потенціал кваліфікації» співробітника можна визначити за схемою, що показує «реальний високий рівень / високий потенційний рівень» і «реальний низький рівень / низький потенційний рівень» для кожного співробітника в межах організації».

Цей підхід з використанням методики ранжирування і процесу систематичного збору інформації забезпечує бачення сильних сторін інтелектуальних ресурсів підприємства. Для цього оцінюється кожен співробітник окремого структурного підрозділу або відділу управління відповідно до займаної ним посади, набір якісних і професійних характеристик, якими володіє визначений співробітник і які характеризують займану ним посаду, і аналізується відповідність між ними. Це дасть змогу визначити, які співробітники є основними, більш кваліфікованими, із творчими підходами, чи відповідають вони займаним посадам і відносяться до важко замінного персоналу, а які є менш професійними, яких легше замінити.

Таким чином, інтелектуальний потенціал підприємства представлений сукупністю оцінок кожного структурного підрозділу, що формують комплекс оцінок інтелектуального потенціалу окремо кожного співробітника.

Важливим моментом, який необхідно враховувати при комплексному підході до формування інтелектуального потенціалу підприємства, є додаткова оцінка деяких кількісних та якісних показників кожного співробітника, якими він фактично володіє, такі як публікації і патенти, суб'єктивна думка з якого-небудь питання, що і буде становити інтелектуальний потенціал співробітника, а в комплексі – інтелектуальний потенціал підприємства.

При оцінці інтелектуального потенціалу підприємства необхідно враховувати, що здійснюється оцінка людей, а не матеріальних об'єктів, і в даному випадку враховуються не тільки економічні критерії, а й психологічні, соціальні, соціально-психологічні. До критеріїв оцінки персоналу можна віднести такі категорії: освіта, професійна кваліфікація, пов'язані з роботою знання, професійні схильності та психометричні характеристики [12]. Оцінка за цими категоріями повинна здійснюватися постійно, тому що кожен співробітник забезпечує професійний ріст, змінюється і розвивається в результаті навчання і набуття нових навичок і досвіду, також відбувається зміна особистісних характеристик співробітників.

І тільки після цього можна проводити добір фахівців, що мають інтелектуальний потенціал, об'єднавши їх у творчі групи і визначивши поставлені перед ними цілі. Далі необхідно реалізувати інтелектуальний потенціал, що відтворить ця група або окремий співробітник на підприємстві. При спільній роботі цієї творчої групи з менеджерами формуються й розробляються основні напрями заходів, необхідних для досягнення поставлених керівництвом цілей.

Однак, персонал підприємства повинен мати достатньо мотивації для пропонування творчих ідей, а також гарантії того, що такі ідеї будуть належним чином сприйняті. Якщо ці умови будуть відсутні, співробітники не генеруватимуть ідеї, або вони перейдуть в іншу організацію, де їхній інтелектуальний потенціал використовуватиметься належним чином. Стимулювання створення нових ідей може здійснюватися в різних напрямках. Наприклад, організація може використовувати методи інтелектуального вирішення проблем. Тут не всі ідеї будуть використані, а ті, що реалізовуватимуться, не всі забезпечать успішні зміни. Ті ідеї, що втіляться в життя, зумовлять появу нових пропозицій щодо подальшого розвитку організації.

2.2. Розроблення інноваційної стратегії управління персоналом в організації

Стратегія управління персоналом є складовою частиною загальної стратегії діяльності підприємств. Загалом будь-яке підприємство може обрати одну з п’яти стратегій: стратегію підприємництва, стратегію динамічного зростання, стратегію прибутку, стратегію ліквідності, стратегію зміни курсу.

Визначення спрямованості стратегічного розвитку персоналу пов’язане з розглядом відомих особливостей альтернативних корпоративних стратегій.

Нині стратегічну спрямованість підприємств можна охарактеризувати як скорочення. Особливості стратегічного скорочення пов'язані з погіршенням усіх показників і приведенням до керованої ліквідації. Спрямованість на стратегічне скорочення прямо протилежна спрямованості на стратегії зростання і стабільності. Водночас тут можна застосувати механізм протидії.

У разі успішного застосування механізму протидії розвиток підприємства повертається в русло стратегій зростання або стабільності.

Для реалізації механізму протидії нами пропонується застосувати на підприємстві нову стратегію менеджменту персоналу

Алгоритм розробки стратегії управління на підприємстві включає наступні етапи.

Підготовка:

- формування інформаційної бази на основі закону єдності аналізу та синтезу, обґрунтування (прогнозування) кризових ситуацій;

- формування команди прибічників;

- розробка плану мотивуючих заходів, переговорів та підтримки.

2. Впровадження: - відмова від всього зайвого;

- жорсткість керівництва та дисципліна, використання скритих та явних методів примусу;

- передбачення альтернатив виходу з кризи під час проведення кадрових змін.

3. Закріплення досягнутого:

- демонстрація позитивних зрушень в діяльності;

- активна мотиваційна політика;

- закріплення змін в корпоративній культурі.

Розроблення стратегії управління персоналом, з огляду на свою складність та диференційованість, вимагає створення додаткових груп реагування.

Група реагування – це тимчасово залучені працівники, в обов’язки яких входять внесення корективів у плани розвитку персоналу, координація та контроль процесів

Діяльність груп реагування потребує додаткового мотивування. Такими мотиваторами можуть бути:

* надбавки та премії;
* можливість безкоштовного підвищення кваліфікації та навчання;
* можливість кар’єрного просування;
* надання особливого статусу в організації тощо

Групи реагування повинні включати 3 блоки:

* експертний блок, до складу якого включати працівників підприємства та зовнішніх консультантів;
* блок розробки стратегічних та тактичних планів;
* блок узгодження зустрічно діючих цілей поточної роботи підприємства та нових цілей організації.

В обов’язки експертного блоку входить оцінка ефективності роботи організації в процесі кадрового управління згідно нової стратегії. Для ефективної роботи в даному блоці слід залучати зовнішніх експертів.

Проводити експертну оцінку ефективності роботи організації пропонується 1 раз у квартал та по мірі необхідності. Це дозволить підприємству гармонізувати внутрішні зміни в організації та процес реалізації нових кадрових тактичних планів й програм, враховуючи вирішальну роль персоналу у процесах їх реалізації.

З огляду на те, що стратегія – це розрахована на перспективу система заходів, яка забезпечує досягнення конкретних, визначених компанією заходів , ми рекомендуємо реалізовувати дану стратегію у вигляді стратегії креативного кадрового менеджменту.

Необхідність творчого застосування інноваційних технологій управління персоналом продиктована базовими основами методологій теоретичного менеджменту персоналу. Наявність творчого процесу та інноваційного підходу – обов’язкова складова прийняття управлінських рішень в сфері неструктурованих завдань, якими супроводжується управління персоналом.

Стратегію креативного менеджменту персоналу моджна трактувати як систему управлінських рішень щодо застосування сучасних інноваційних технологій та використання передових методів впливу керуючої підсистеми на керовану підсистему з метою забезпечення гнучкості організації та її перспективного розвитку в умовах тісної взаємодії із зовнішнім середовищем. Основою стратегії креативного менеджменту є стратегічний потенціал, а саме: знання, інформація та наявність конкурентних переваг. Конкурентні переваги є наслідком вдосконалень, нововведень та змін. Оскільки конкурентна перевага є нестійка у часі, саме мистецтво безперервного застосування інноваційних технологій стратегічного менеджменту персоналу є основною складовою тривалого існування організації

При розробці стратегії креативного менеджменту персоналу слід враховувати, що форма та методи кадрових змін та управління ними зокрема є нічим іншим як різноманітність комбінації уже існуючих форм взаємозв’язків (виробничих, фінансових, маркетингових, соціопсихологічних) між індивідуумами. Тому успішність управління кадровими змінами в часовому діапазоні залежить тільки від рівня творчості трудового потенціалу організації та рівня використання новітніх технологій.

Більшість основних характеристик працівника піддається управлінському впливу, зокрема навики, потреби, очікування, цінності. Єдиними практично незмінними ознаками індивідууму є характер та темперамент. Отже, виходячи із виявлених типів даних ознак, можна розвивати здібності будь-якого працівника з метою підвищення вартості інтелектуального потенціалу організації. Тут під інтелектуальним потенціалом розуміємо не тільки існуючий рівень кваліфікації та досвіду працівників, а й їх здатність швидко засвоювати знання та розвивати креативне мислення.

В межах реалізації вищезазначеної стратегії ми пропонуємо деякі шляхи збільшення продажів, пов'язані як з самим підприємством, так і з клієнтською базою.

Особливу увагу слід звернути на стратегічне управління, яке покликане забезпечити конкурентоспроможність підприємства в швидкоплинні зовнішньому середовищі. Необхідно створити таку перевагу, яке дозволить досягти поставлених цілей. Зауважимо, що більшість клієнтів фірми в даний час складають покупці, які приїхали до обласного центру за покупками жителі області. Раніше ситуація була більш сприятливою, але у зв'язку з появою все більшої кількості конкурентів у даній сфері, клієнтський список змінився, є ризик скорочення обсягів продажів. На жаль, керівництво підприємства, замість того, щоб змінити стратегію управління, провину за зменшення числа продажів переносить на обслуговуючий персонал, що може призвести до великої плинності кадрів.

В даний час широке поширення новацій в галузі технології торговельних процесів; економіки та управління торговими мережами різко знизились можливості підприємства в частині використання механізмів цінової конкуренції. Це актуалізує такий альтернативний інструмент зростання їх конкурентоспроможності, як підвищення якості торговельного обслуговування покупців. Високий рівень якості обслуговування завжди дає можливість для будь-якій торговій мережі значно підвищує ступінь задоволеності покупців від відвідування магазину, що згідно дії загальновідомого «закону слідства», сприяє залученню постійних клієнтів та забезпечує для суб'єкта споживчого ринку стійкого в часі обороту. Він також дозволяє збільшувати частку продажів, що стає об'єктивною підставою для подальшого зростання прибутку.

Ступінь задоволеності клієнта від здійснення покупки, його бажання повторного відвідати магазин, залежить від наступних факторів:

- З яким настроєм покупець залишає магазин, тобто від здібностей персоналу розсіювати так званий післякупівельний дисонанс - зниження рівня настрою покупця після оплати покупки, що згідно дії «закону слідства», може в майбутньому викликати небажання відвідувати повторно дане підприємство;

- Відповідності очікуванням клієнта широти асортименту та рівня цін;

- Якості усного пропозиції з боку продавців, рівня їх професійної компетенції, уміння налагодити ефективні комунікативні зв'язки з відвідувачем підприємства;

- Час, який покупець витрачає на придбання товару;

- Атмосфери торгового залу, безпосередньо залежною від інтер'єру приміщення, колірних рішень, освітлення і т.д.

Якщо в застосовуваної системі торгового менеджменту ігноруються 1 і 5 моменти, то організація втрачає оборот від можливих повторень покупок, що знижує її шанси в конкурентній, боротьбі.

При слабкому обліку 2, 3 і 4 моментів збільшується частка відвідувачів, які не завжди роблять заплановані покупки, У результаті штучно збільшується потреба в обслуговуючому персоналі і в тій частині торгової площі, яка призначена для пересування покупців у процесі їх ознайомлення з пропонованим асортиментом і вибору необхідного товару.

На наш погляд, у роздрібній торгівлі найбільш «слабка ланка» - якість усної пропозиції - вербальний контакт між продавцем і покупцем, в рамках якого привертається увага до конкретного товару і наводяться аргументи на користь ефективності їх придбання в даному місці продажу.

**ВИСНОВКИ**

На основі проведеного дослідження інноваційних стратегіц управління персоналом сучасної організації можна зробити наступні висновки.

1. Стратегічне управління персоналом є програмним способом мислення і управління, що забезпечує узгодження цілей, можливостей підприємства й інтересів працівників підприємства. Він передбачає не тільки визначення генерального курсу діяльності підприємства, але і підвищення мотивації, зацікавленості всіх працівників у його реалізації.
2. Подальші дослідження мають бути спрямовані на вивчення методів та засобів стратегічного управління персоналом, стимулювання зацікавленості працівників у підвищенні власного професійного та кваліфікаційного рівня, втіленні нових ініціатив. Це вимагає від менеджерів реінжинірингу бізнес-процесів, вміння розвивати персонал, і мотивувати, забезпечувати досягнення запланованих показників.
3. Розвиток підприємства може бути забезпечений лише на основі стратегічного управління. Розроблення і впровадження стратегії управління повинна базуватися на ефективному використанні усіх ресурсів підприємства, їх оцінці і приведенні у стратегічну відповідність.
4. Також у процесі здійснення комплексної оцінки було встановлено, що стратегічне управління персоналом є не тільки розробкою програми розвитку персоналу підприємства, але і прийняттям рішень, які розраховані на перспективу. Це також комплекс процесів, явищ і характеристик, що відображають пріоритетність цілей і динаміки зростання, своєчасність дій, передбачення, аналіз наслідків управляючих дій та інновацій.
5. Нові підходи до стратегічного управління персоналом значно розширюють завдання управління персоналом підприємства, особливо в стратегічній перспективі. В зв'язку з цим стратегічне управління персоналом підприємства може бути представлене як управління його кадровим потенціалом. Кадровий потенціал підприємства являє собою інтегральну сукупність можливостей персоналу до трудової активності, під якою розуміється його спроможність до творчої, продуктивної праці, до опанування нових знарядь праці, технології та способів трудової діяльності, до вдосконалення своєї професійної майстерності, інноваційної діяльності тощо. Носієм кадрового, зокрема й інтелектуального потенціалу є персонал підприємства.
6. Аналіз кадрової роботи на сучасних підприємствах свідчить про якісні перетворення процесів управління персоналом. Повсюдно відбувається перехід від адміністративних, формалізованих методів до використання наукових інноваційних підходів у роботі з кадрами, основу яких становить накопичений світовий досвід управління працівниками фірм в умовах функціонування ринку праці, а також переходу України до системи купівлі-продажу робочої сили, наявності безробітних та ін.
7. В останній період у закордонній соціально-економічній практиці загальновизнано: найвища цінність – це людський фактор, якість трудового життя. Успіх будь-якої фірми закладений саме у вирішенні соціальних проблем її працівників, чому не менше сприяють менеджери по персоналу, кадрові служби організації.
8. В даний час вітчизняні підприємства стали приділяти особливу увагу проблемам управління персоналом. Це зв'язано з тим, що соціально-економічні протиріччя, які накопичуються, у суспільстві знаходять вираження в незадоволеності зайнятого населення роботою, у відсутності професійного росту, у невідповідній оплаті праці за фактичними її результатами, а часом просто у звільненні працівників, що поповнюють армію безробітних. У цих умовах зростає конкуренція між самими працівниками за робоче місце, з одного боку, а з іншого – між підприємствами за залучення висококваліфікованих, психологічно сумісних працівників, здатних досягти поставленої мети організації. Кадрові менеджери сьогодні покликані володіти методикою роботи з персоналом, кваліфіковано проводити наймання, відбір і адаптацію працівників, організовувати їхню перепідготовку, навчання новим технологіям і т.д. Перехід до ринкової економіки змусив керівників усіх рівнів оцінювати ефективність не тільки матеріальних, фінансових, а й людських ресурсів, дбайливо ставитися до "людського капіталу" своєї фірми, піклуватися про його якісне відновлення і нагромадження. Усім стало ясно, що ринкова економіка - це економіка задоволення людських потреб, у тому числі і потреби в якісно новому етапі трудового житія.
9. Мотивація в управлінні персоналом розуміється як процес активізації мотивів праці працівників (внутрішня мотивація) і створення стимулів (зовнішня мотивація) для їх спонукання до ефективної праці на підприємстві. Метою мотивації є формування комплексу умов, що спонукають людину до здійснення дій, спрямованих на досягнення мети з максимальним ефектом. Системи мотивації персоналу засновані на самих різноманітних методах, вибір яких залежить від опрацьованості системи стимулювання на конкретному підприємстві, загальної системи управління та особливостей діяльності даного підприємства. Класифікація методів мотивації та стимулювання, у залежності від орієнтації у впливі на ті чи інші потреби працівників, здійснюється за трьома основними групами: організаційно-розпорядчі, економічні та соціально-психологічні. Більш диференційовано сучасні форми стимулювання представлені у вигляді: економічних стимулів, принципів та практики управління по цілях, способів збагачення праці, реалізації систем участі.
10. Основними тенденціями розвитку систем мотивації та стимулювання праці персоналу в сучасних умовах є: орієнтація на стратегічні підходи, увага до внутрішніх мотивів трудової діяльності, реалізація партисипативного походу до мотиваційному процесу, активний розвиток економічних і соціально-психологічних методів стимулювання та ін. Соціологічні дослідження показують , що найбільшу вагу серед сучасних стимулюючих засобів впливу на підвищення трудової мотивації має оклад і індивідуальна надбавка, а потім вже йдуть різні види премій, на тлі інших виділяються медичне страхування, можливість отримання кредитів і матеріальна допомога. Значущими так само є такі форми: хороший моральний клімат у колективі, кар'єра, хороші умови праці, оплата путівок, соціальні відпустки.
11. Економічні заходи щодо перетворення системи мотивації і стимулювання праці організаційно можуть бути реалізовані таким чином: керівники проекту складають план і склад грошових виплат та іншого матеріального стимулювання в залежності від результату праці кожного працівника, ґрунтуючись на загальному переліку форм економічних доходів персоналу, розроблених в створюваній системі стимулювання праці.
12. Успішно проведене удосконалення системи управління персоналом дозволить зміцнити загальний стан підприємств, сприятиме нарощенню реалізації продукції та наданню якісних послуг споживачам.

**СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:**

1. Акимова И. М. Реструктуризация предприятий в промышленности Украины: направления и методы. Харьков: БизнесИнформ, 1999. 294 с.
2. Амоша О. Стратегія вдосконалення господарського механізму. *Вісник НАН України*. 2002. № 1. С. 11–15.
3. Балабанова Л. В. Управління персоналом : навчальний посібник. К. : Професіонал, 2006. 511 с.
4. Балабанова Л. В., Стельмашенко О. В. Стратегічне управління персоналом підприємства в умовах ринкової економіки: монографія. Донецьк : [Дон НУЕТ], 2010. 238 с.
5. Баринов В. А., Харченко В. Л. Стратегический менеджмент : учебник. М. : ИНФРА-М, 2005. 237 с.
6. Бауліна Т. В. Управління процесом організаційних змін підприємств в умовах перехідної економіки : дис. … кандидата екон. наук : 08.06.01 / Бауліна Тетяна Володимирівна. К., 2004. 203 с.
7. Боумэн К. Основы стратегического менеджмента / [пер. с англ. Л. Г. Зайцева, М. И. Соколовой]. М. : Банки и биржи : ЮНИТИ, 1997. 175с.
8. Бузько І. Р. Стратегічне управління персоналом підприємства в умовах сучасного розвитку ринку праці : монографія / І.Р. Бузько, О.В. Вартанова Надьон та ін. Луганськ: Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2009. 304 с.
9. Василенко В. О. Антикризове управління підприємством : навч. посіб. вид. 2-ге, виправл. і доп. К. : Центр навч. літ., 2005. 504 с.
10. Виханский О. С., Наумов А. И. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс : учебник. 2-е изд. М. : Гардарика, 1996. 416 с.
11. Граждан О.Б. Інноваційні підходи до управління персоналом підприємства. (дата звернення: 02.11.2020).: http://www.slideshare.net/alegre380/ss-27864884. (дата звернення: 02.11.2020).
12. Гріфін Р., . Яцура В. Основи менеджменту : підручник. [наук. ред. В. Яцура, Д. Олесневич]. Львів : БаК, 2001. 624 с.
13. Гугул О. Я. Теоретичні засади управління розвитком персоналу. *Інноваційна економіка*. 2013. № 6(44). С. 194–198.
14. Дериховська В.І. Взаємозв’язок розвитку персоналу та стратегії управління персоналом. *Бізнес Інформ*. 2013. № 7(426). С. 341–347.
15. Єгоршин А. П. Управління персоналом : навч. для вузів. 3-е вид. Н. Новгород: НІМБ, 2001. 720 с.
16. Конкурентоспроможність робочої сили в системі соціально-трудових відносин : [монографія / [Д.П. Богиня, Г.Т. Куліков, Л.С. Лісогортаін.]. К. : Ін-т економіки НАН України, 2003. – С. 31.
17. Короленко С. М., Короленко Р. В., Судакова Ю. О. Коучинг як інноваційний інструмент ефективного управління персоналом. *Економіка. Управління. Інновації.* 2013. № 1. С. 53-60.
18. Костюк, О. Д. Інноваційні інструменти управління персоналом. *Наукові праці Полтавської державної аграрної академії. Економічні науки*. Полтава : ПДАА. Вип. 1 (6). Т. 1. 2013. С .143-147 .
19. Погребняк А. Ю., Ліннік І. М. Інноваційне управління персоналом як фактор підвищення ефективності діяльності підприємства. *Актуальні проблеми економіки та управління : збірник наукових праць молодих вчени*х. 2018. Вип. 12. . (дата звернення: 02.11.2020).: https://core.ac.uk/download/pdf/323530183.pdf. (дата звернення: 02.11.2020).