

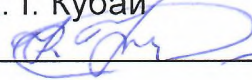
КУБАЙ Катерина Іванівна

**Формування інноваційної стратегії і політики
управління персоналом / Formation of an
Innovative Strategy and Personnel Management
Policy**

спеціальність: 073 - Менеджмент
освітньо-професійна програма - Управління персоналом

Кваліфікаційна робота

Виконала студентка групи
МЕНУПзм-21
К. І. Кубай



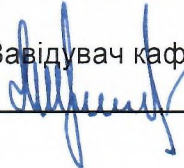
Науковий керівник:
к.е.н., доцент, С. А.
Прохоровська



Кваліфікаційну роботу допущено
до захисту:

"24" листопада 2022 р.

Завідувач кафедри



М. М. Шкільняк

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ І РЕАЛІЗАЦІЇ ІННОВАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ І ПОЛІТИКИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА.....	7
1.1. Завдання, елементи та принципи формування інноваційної стратегії і політики управління персоналом.....	7
1.2. Складові та моделі формування інноваційної стратегії і політики управління персоналом.....	16
1.3. Розвиток інноваційної стратегії і політики управління персоналом підприємства – важлива умова його сталого розвитку.....	20
Висновок до розділу 1.....	26
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ ІННОВАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ ТА ПОЛІТИКИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ТОВ «ХІМЕЛЬ».....	27
2.1. Методичні підходи до оцінювання ефективності формування і реалізації інноваційної стратегії і політики управління персоналом.....	27
2.2. Аналіз та оцінка формування інноваційної стратегії і політики управління персоналом.....	35
2.3. Оцінка ефективності реалізації інноваційної стратегії і політики управління персоналом.....	44
Висновок до розділу 2.....	49
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ ТА ПОЛІТИКИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ТОВ «ХІМЕЛЬ».....	50
3.1. Практичні рекомендації щодо удосконалення інноваційної стратегії і політики управління персоналом.....	50
3.2. Визначення соціально-економічної ефективності запропонованих заходів.....	55
Висновок до розділу 3.....	60
ВИСНОВКИ.....	61
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	66
ДОДАТКИ.....	71

ВСТУП

Актуальність теми. Складні та надзвичайно динамічні соціально-економічні та політичні умови, які сформувались у сучасній Україні і у світі, ставлять вітчизняних виробників в обмежені часові та ресурсні рамки прийняття поточних і стратегічних рішень для розвитку і виживання. Відповідно до цього систему управління персоналом на підприємстві слід розглядати крізь призму обмеженості людських ресурсів як у кількісному, так і якісному виразі. На нашу думку, це підштовхує керівників до пошуку варіантів та шляхів виходу на якісно новий рівень стратегічного управління працівниками, застосування новітнього інструментарію, основою якого є стимулювання їх до інноваційної активності.

Таким чином для забезпечення ефективного функціонування вітчизняних підприємств у сучасних динамічних ринкових умовах виникає необхідність модернізації організаційної структури управління персоналом у напрямі підсилення її інноваційної складової. Вищесказане обґрунтовується тим, що традиційні організаційні структури управління персоналом, які властиві більшості вітчизняних підприємств, відповідають незмінній технологічній базі та стабільним зовнішнім економічним умовам. Таким чином нові умови забезпечення конкурентоспроможності підприємства потребують адаптивності, швидкої реакції на зміни зовнішнього середовища, а отже, висококваліфікованого персоналу.

Важливою метою інноваційно-стратегічного управління персоналом підприємства є формування такого кадрового потенціалу та системи управління персоналом, що можуть забезпечити підприємству стійку ринкову позицію, економічну стабільність та високу конкурентоспроможність.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблему стратегічного управління персоналом підприємства досліджували як зарубіжні, так і вітчизняні вчені, серед них: М. Армстронг, І. Ансофф, Р. Бренет, Х. Грехем, В. Десслер, Л. Стаут, Д. Ульріх, І. Бузько, О. Герасименко, І. Грузіна, В. Островерхов, А. Колот, В. Данюк, Л. Балабанова, Н. Богдан, В. Гриньова, О.

Громова, О. Дяків, А. Кібанов, В. Маслов, М. Сорокіна, Ф. Хміль та ін.. Іноземні науковці у своїх дослідженнях розглядають практичні та теоретичні аспекти стратегії та політики управління персоналом підприємства.

Вітчизняні вчені зробили значний внесок у вивчення інноваційно-стратегічної політики управління персоналом. Вагомі результати дослідження вітчизняних і зарубіжних науковців політики стратегічного управління персоналом дає нам основу для дальшого дослідження інноваційної стратегії з врахуванням сучасних глобалізаційних, часто змінних умов діяльності.

Мета кваліфікаційної роботи. Метою роботи є критичне узагальнення теоретичних положень та аналіз практичних аспектів формування та реалізації інноваційної стратегії і політики управління персоналом та розроблення пропозицій щодо їх удосконалення у системі менеджменту для підвищення конкурентоспроможності ТОВ «ХІМЕЛЬ».

Досягнення окресленої мети зумовило необхідність постановки та вирішення комплексу науково-методичних і практичних завдань:

- визначити завдання, елементи та принципи формування інноваційної стратегії управління персоналом;
- розглянути складові та моделі формування інноваційної політики управління персоналом;
- дослідити вплив стратегії і політики управління персоналом на інноваційний розвиток підприємства;
- вивчити і визначити методичні підходи до оцінювання ефективності реалізації інноваційної стратегії і політики управління персоналом;
- здійснити аналіз та оцінку формування інноваційної стратегії і політики управління персоналом, виходячи із стратегічних цілей розвитку ТОВ «ХІМЕЛЬ»;
- оцінити ефективність реалізації інноваційної стратегії і політики управління персоналом ТОВ «ХІМЕЛЬ»;
- виробити практичні рекомендації щодо удосконалення

інноваційної стратегії та політики управління персоналом в ТОВ «ХІМЕЛЬ» і визначити їх соціально-економічну ефективність.

Об'єкт дослідження - процеси управління персоналом підприємства в умовах його стратегічного інноваційного розвитку.

Предмет дослідження - теоретичні та прикладні аспекти формування та реалізації стратегії і політики інноваційного управління персоналом підприємства.

Методи дослідження. При виконанні кваліфікаційної магістерської роботи, використовувалися загальнонаукові та спеціальні методи дослідження: абстрактно-логічний; аналогії; наукового узагальнення й порівняння; аналізу та синтезу; статистичного аналізу; соціологічного дослідження; економіко-математичного моделювання; графічний; індукції; формалізації та системного підходу.

Наукова новизна дослідження полягає в удосконаленні теоретичних засад і розробці практичних рекомендацій щодо формування інноваційної стратегічної політики управління персоналом підприємства в умовах інноваційного розвитку економіки. Уточнено визначення понять «інноваційна стратегія та політика управління персоналом».

Практична значущість отриманих результатів полягає у тому, що основні результати дослідження, викладені у кваліфікаційній роботі, доведено до рівня практичних рекомендацій, зокрема побудова моделі інноваційної стратегії та політики управління персоналом та механізм інноваційного розвитку в системі управління персоналом підприємства. Надані пропозиції щодо удосконалення інноваційної стратегії та політики управління персоналом можуть бути використані в процесі управління персоналом в ТОВ «ХІМЕЛЬ» та інших організаціях.

Апробація. Результати дослідження доповідались на VII Науково-практичній конференції студентів та молодих вчених з міжнародною участю. Розвиток стратегії управління персоналом підприємства – важлива умова його інноваційного розвитку. «Актуальні проблеми економіки, підприємництва та

управління на сучасному етапі», 21 жовтня 2022 року в Західноукраїнському національному університеті: м. Тернопіль, та на науковій інтернет-конференції студентів та молодих вчених кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу. Методичні підходи до оцінювання ефективності стратегії і політики управління персоналом. «Інноваційні технології в менеджменті та публічному управлінні», 10 листопада 2022 року в Західноукраїнському національному університеті: м. Тернопіль.

Вироблені в роботі рекомендації представлені керівництву ТОВ «ХІМЕЛЬ». При обговоренні вони одержали схвальний відгук і заплановані до впровадження, про що свідчить довідка, видана ТОВ «ХІМЕЛЬ».

Структура роботи. Робота виконана на 65 сторінках комп'ютерного тексту. Складається із вступу, трьох розділів, висновків і додатка. Матеріали дослідження відображені у 11 таблицях і 4 рисунках. При виконанні роботи використано 53 літературних джерела.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ І РЕАЛІЗАЦІЇ ІННОВАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ І ПОЛІТИКИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Завдання, елементи та принципи формування інноваційної стратегії управління персоналом

Інноваційна стратегія управління персоналом пов'язує методи управління персоналом та його розвитку з довгостроковими цілями та результатами діяльності підприємства. Вона зосереджується на довгострокових питаннях забезпечення ресурсами в контексті цілей організації і характеру роботи та надає інформацію про мотивацію або результативність, визначаючи, як вони інтегровані в загальну бізнес-стратегію.

Ідея інноваційно-стратегічного управління персоналом виникла приблизно на початку 1990-х років, саме тоді вчені, зокрема Шулер, розробили такі визначення, щодо його характеристики «здійснення всіх тих заходів, які впливають на поведінку індивідів у їхніх зусиллях сформулювати та реалізувати стратегічні потреби бізнесу» [51].

Боксалл і Перселл описали стратегію управління персоналом «як стурбованість поясненням, як персонал впливає на ефективність організації». Вони також стверджують, що стратегія не те саме, що стратегічне планування, тому що стратегічне планування — це формальний процес, який зазвичай відбувається у великих організаціях, визначаючи, як будуть плануватися та відбуватися певні процеси» [46].

Райт і Мак-Махен трактували інноваційне стратегічне управління персоналом як «зразок запланованого розвитку людських ресурсів і заходів, спрямованих на те, щоб дати можливість компанії досягти своїх цілей» [53]. В сучасних умовах існують різноманітні підходи до визначення інноваційної стратегії управління персоналом, які втілюють в собі структуризацію роботи з персоналом на підприємстві, таблиця 1.1.

Таблиця 1.1

Підходи до визначення інноваційної стратегії управління персоналом

Автор	Наукові підходи
Кауфман Б. [48]	«Стратегія управління персоналом підприємства представляє собою вибір, узгодження та інтеграцію системи управління персоналом підприємства в такий спосіб, щоб ресурси людського капіталу найбільш ефективно сприяли досягненню стратегічних цілей підприємства». [48]
Нанкервіс А. [49]	«Стратегії управління персоналом, як і бізнес-стратегії, повинні враховувати зміни як у зовнішньому, так і у внутрішньому середовищі підприємства, а отже, бути здатними передбачати непередбачені ситуації, які можуть виникнути протягом періоду планування». [49]
Олійник Т.Г. [24]	«Стратегічне управління людськими ресурсами - це підхід до прийняття рішень щодо намірів і планів компанії щодо трудових відносин, а також при формуванні політики й практики в сфері найму, навчання, розвитку, управління ефективністю, оцінки роботи персоналу й міжособистісних відносин» [24].
Наумова О.О. [50]	«Стратегія управління персоналом - це складний комплекс політик управління персоналом (підбір, управління кар'єрою, підвищення кваліфікації, управління мотивацією та ін.), який узгоджений та інтегрований в загальну стратегію підприємства, має довгостроковий характер і є гнучким до мінливого маркетингового середовища»[50].
Данюк В.М. Колот А.М. Суков Г.С.[39]	«Стратегія управління персоналом - стратегічний (розрахований на довгострокову перспективу) план перманентного розвитку людського капіталу як основної конкурентної переваги організації» [39].

Примітка. Складено автором на основі [24; 39; 48; 49; 50]

З вище наведеного порівняння можемо зробити висновок, що на думку науковців інноваційна стратегія управління персоналом являє собою довгостроковий процес втілення усіх можливих ідей, методів, принципів та напрямів стратегічного інноваційного розвитку підприємства для його ефективного функціонування.

Виходячи з міркувань автора *інноваційна стратегія управління персоналом* - це система гнучких підходів до управління персоналом, завдяки

яким дії підприємства відносно свого кадрового складу забезпечують постійний його розвиток та ефективне функціонування.

Враховуючи думки провідних вчених, варто зазначити, що інноваційне стратегічне управління персоналом полягає у створенні узгодженої запланованої структури для добору, управління та розвитку працівників, які підтримують довгострокові цілі компанії. Це допомагає гарантувати, що процеси в управлінні персоналом працюють злагоджено, щоб стимулювати поведінку персоналу та соціально-психологічний клімат, необхідні для створення цінності та досягнення цілей ефективності. Інноваційна стратегія управління персоналом зосереджується на довгострокових цілях, відповідності ресурсів майбутнім потребам щодо структури, якості, культури та цінностей.

Не існує єдиної інноваційної стратегії управління персоналом, яка б забезпечила успіх у всіх випадках. Компанії повинні визначити свою власну унікальну стратегію відповідно до свого конкретного контексту, культури та цілей. Фахівці грають важливу роль у застосуванні свого досвіду для розуміння організаційних обставин та розробки ланцюжків створення цінності людського капіталу.

При формуванні інноваційної стратегії управління персоналом головним завданням є побудувати її таким чином, щоб вона враховувала всі внутрішні та зовнішні фактори які сприяють стійкому розвитку підприємства, обґрунтування змін які будуть втілені або вже втілюються, також вони повинні підкріплюватися змістовним аналізом, а саме включати в себе: причини запропонованих інноваційних змін; наслідки втілення стратегії; тенденції розвитку; принципи втілення стратегії; фінансові затрати на реалізацію стратегії.

Слід відмітити, що завдання при формуванні стратегії управління персоналом будуть завжди відрізнятися в залежності від потреб підприємства. Втілюючи будь-яку стратегію в життя, кожне підприємство обирає в якому напрямку йому необхідно рухатись, і в залежності від цього напрямку будуть розроблятися різні цілі та встановлюватися відповідні завдання.

Якісні інноваційні зміни яким передують стратегічне управління

персоналом, полягають у зрушенні традиційних підходів до кадрової політики та системи персоналу в цілому.

У стратегічних підходах до управління персоналом слід виокремити основні елементи, за допомогою яких відбувається розробка інноваційної стратегії управління.

Колектив науковців, серед яких Галич О.А, Вакуленко Ю.В, Терещенко І.О та Крутько Т.В вважає, що «елементами стратегії управління персоналом виступають:

1) планування персоналу (складання планів та розробка прогнозів щодо якісної й кількісної потреби у персоналі; вибір методів розрахунку кількісної потреби у працівниках; розробка системи автоматизованого управління персоналом);

2) підбір та найм персоналу (аналіз інформації щодо кваліфікації персоналу; розробка посадових інструкцій; здійснення його відбору та оцінки; формування й комплектування кваліфікованого штату);

3) профорієнтація та адаптація персоналу (постійна робота з персоналом; створення належних умов праці та розвитку працівників; ознайомлення із системою цінностей підприємства);

4) оцінка й атестація персоналу (розробка ефективних методів, критеріїв і принципів оцінки персоналу; оцінка, проведення атестації; оцінка результатів діяльності персоналу);

5) формування кадрового потенціалу (аналіз якісного складу управлінського персоналу; організація постійної роботи з молодими спеціалістами; розробка науково-практичних основ підбору та розстановки керівних кадрів);

6) мотивація персоналу (розробка ефективної системи мотивації, постійний аналіз потреб працівників; удосконалення форм матеріального й морального стимулювання персоналу);

7) розвиток персоналу (підготовка та контроль за реалізацією процесу навчання, перепідготовки й підвищення кваліфікації кадрів; сприяння

самовираженню та саморозвитку працівників);

8) управління плинністю кадрів (розробка процедур підвищення, пониження, переводу й звільнення працівників);

9) соціальний розвиток та організаційна культура (організація громадського харчування; забезпечення охорони здоров'я та відпочинку; медичного й житлово-побутового обслуговування; розвиток організаційної культури; соціальне страхування) [3].

Вважаємо, що заслуговує на увагу такий елемент, як *планування персоналу*, оскільки він передує іншим та виступає головним. При запровадженні будь - якої стратегії використовують низку методів, рівнів планування та розробляються прогнози, що в свою чергу є основою для усієї стратегії управління персоналом та її реалізації.

Як зазначає Нікітіна І.В, «принципи управління персоналом - це правила, положення і норми, яким повинні слідувати керівники і фахівці в процесі управління персоналом. Вони відображають вимоги об'єктивно діючих економічних законів, тому і самі є об'єктивними» [22].

Отже, управління персоналом відбувається за низкою принципів, але існують основні (традиційні), які використовують в організаціях: науковість, централізм, плановість, єдність розпорядження; відбір, підбір і розстановка кадрів; поєднання колегіальності і єдиноначальності, централізації ідей реалізацій; лінійне, функціональне і цільове управління, контроль виконання рішень та ін. На додаток до цього на американських та японських корпораціях широко використовуються такі принципи: як довічний найм; контроль виконання завдань, заснований на довірі; корпоративна культура у синергії з таким контролем; вільність думок працівників, а також спільне (на основі дискусій) ухвалення рішень на яких наполягають більшість працівників.

Розглянемо основні принципи управління персоналом, які виділені дослідниками Рудьєвим В.А, Гуткевичем С.О, Мостенській Т.Л:

1) *«Принцип плановості* - передбачає здійснення усіх операцій

та дій в організації по відтворенню та використанню персоналу, який відбувається на планомірній основі, скоординовано й злагоджено. Відсутність планомірності, неузгодженість у виконанні окремих планів

порушують ритмічність виробництва, погіршують якість виконання окремих робіт та продукції, а у підсумку приводять до втрати робочого часу».

2) *«Принцип системності - вимагає реалізації системного підходу в управлінні організацією, як цілісним організмом, структурними підрозділами й виконавцями».*

3) *«Принцип єдиноначальності - визначає чіткий розподіл повноважень між керівниками та структурними підрозділами по вертикалі й горизонталі, адміністративну підпорядкованість кожного працівника, кожної структурної ланки лише одному керівникові».*

4) *«Принцип соціального партнерства - направлений на досягнення взаєморозуміння між керівником і підлеглими, досягнення балансу інтересів між працюючими, соціальної згоди й бажання працювати спільно для досягнення взаємовигідних кінцевих результатів».*

5) *«Принцип економічної ефективності - передбачає ефективне використання фінансових ресурсів на утримання і підготовку персоналу, оптимальних витрат на оплату праці й утримання робочих місць, інших витрат, які характеризують віддачу кадрів та їх окупність».*

6) *«Принцип демократизму - вимагає оптимального поєднання єдиноначальності, персональної відповідальності керівника за стан справ в організації або підрозділі, яким він керує, з активним залученням найманих працівників до формування стратегії підготовки та використання кадрів, прийняття стратегічних і оперативних рішень, виявленні резервів підвищення ефективності виробництва, формуванні демократичного стилю керівництва».*

7) *«Принцип економічної зацікавленості - включає створення гнучкої системи стимулів, яка спонукає весь персонал організації працювати з повною віддачею, для досягнення поставленої цілі».*

8) *«Принцип соціальної доцільності - означає, що різні заходи в*

організації, будь-які дії керівництва, умови праці персоналу повинні бути соціально виправданими та обґрунтованими» [33].

При належних умовах ефективно створена система управління персоналом створить сприятливі умови для трудового процесу, зробить популярним бренд роботодавця, сприятиме збільшенню прибутків організації, врегулює виробничі відносини, покращить рівень мотивації працівників, сприятиме росту продуктивності їх праці, підвищить кваліфікацію працівників, а разом з цим сформує нові вміння та навички під час навчання.

У нинішніх умовах вітчизняним підприємствам слід переходити від традиційних до інноваційно-стратегічних підходів у сфері управління персоналом. Побудова управління персоналом на основі сучасного підходу - це адаптивний підхід до змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі підприємства. Досліджуючи наукові праці Гурбика Ю.Ю, Біляєва С.С, Багунца О.С, можна виділити низку елементів, з яких складається управління персоналом у системі менеджменту організації (рисунок 1.1).



Рис. 1.1. Основні елементи інноваційного управління персоналом у системі менеджменту організації

Примітка. Складено автором на основі [5]

Як відзначає Овчинікова В.О у своєму дослідженні: «кадрова стратегія представляє собою систему правил і норм, що приводять людські ресурси організації у відповідність до основної стратегії підприємства» [23].

Стратегію 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» [45].

Науковці Чухліб В.Є. та Махмудов Х.З. вважають, що основними характеристиками стратегічного інноваційного 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 мають бути спрямовані на досягнення цілей економічного розвитку підприємства, а не суперечити їм»;
- «стратегічне управління персоналом повинно 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» [43].

Формування інноваційної стратегії та політики управління персоналом відбувається на базі підприємства, в ній беруть участь власники або акціонери (за потреби), вище керівництво, відділ кадрів, громадські та профспілкові організації для повної та об'єктивної оцінки запропонованих заходів роботи з персоналом, розгляду методів та створених умов управління персоналом організації в цілому.

Черчик Л.М. вважає, що письмове оформлення політики менеджменту персоналу чітко й наглядно демонструє погляди адміністрації щодо зазначених

вище та інших аспектів управління, формує в працівників уявлення про наміри керівництва підприємства, сприяє поліпшенню взаємодії підрозділів і морально-психологічного клімату, раціоналізує процес прийняття кадрових рішень, інформує персонал про правила внутрішнього трудового розпорядку та взаємовідносин тощо. Тому у великих компаніях кадрова політика, як правило, цілеспрямовано розробляється, офіційно проголошується й детально фіксується в загально-корпоративних документах: статуті підприємства; колективному договорі; правилах внутрішнього трудового розпорядку; контрактах з працівниками, положеннях про оплату та стимулювання праці, про атестацію, про організацію професійного навчання; меморандумах, інструкціях, які регламентують найважливіші аспекти управління людськими ресурсами. У малих фірмах вона, як правило, спеціально не розробляється, а існує як система неофіційних установок власників [42].

Науковець Потишняк О.М. зазначає: «процес інноваційно-стратегічного управління персоналом підприємства складається з трьох основних етапів: стратегічне планування персоналу, стратегічна організація персоналу та стратегічний контроль персоналу» [25].

Для ефективної побудови процесу розробки інноваційної стратегії управління персоналом, необхідно розуміти її зв'язки з іншими елементами стратегічного вибору організації, таким чином традиційне управління персоналом і відрізняється від інших методів, починаючи від залучення та закінчуючи функціями служби управління персоналом організації.

Отже, інноваційна стратегія розвитку підприємства тісно пов'язана зі стратегією управління персоналом підприємства. У довгостроковій перспективі інноваційна стратегія та політика управління персоналом забезпечує працівників засобами для виконання усіх поставлених цілей та завдань передбачених стратегією розвитку підприємства.

1.2. Складові та моделі формування інноваційної стратегії і політики управління персоналом

Інноваційна стратегія і політика розвитку персоналу в повній мірі залежить від наявного трудового законодавства країни, у якій вона формується і реалізується, в цьому випадку важливими елементами є жорсткість та гнучкість того чи іншого законодавства, особливо слід приділяти увагу окремим моментам та процедурам менеджменту персоналу, таким як: вивільнення, найм, оплата праці, а також процедура оцінювання. Жодне підприємство не може відхилитися від встановлених законів, положень, прав та обов'язків, як зі сторони роботодавця, так і зі сторони найманця. В деяких країнах при прийомі на роботу працівників, забороняється використання будь-яких видів тестів, це значно ускладнює роботу керівників та кадрових відділів підприємств.

Також необхідно проводити постійний моніторинг ринку праці, за допомогою якого підприємства можуть забезпечити себе конкурентоспроможними працівниками, залучити до роботи у себе провідних та висококваліфікованих фахівців, але необхідно враховувати стратегічні напрямки та цілі розвитку підприємства: протягом якого часу відбудеться їх реалізація, конкретна перспектива розвитку персоналу за певних умов розвитку підприємства.

Інноваційна політика управління персоналом будується в залежності від того, на що вона націлена, тобто у організації націленої на швидкий рівень отримання прибутку, буде відрізнятися політика, від організації націленої на високий рівень виробничої діяльності.

У загальному розумінні інноваційна політика підприємства є низкою правил, відповідно до яких воно та наявний персонал функціонує. Кожне підприємство здійснює інноваційну політику управління персоналом одночасно конкурентною, фінансовою та зовнішньоекономічною діяльністю.

Колектив авторів Гулик Т.В. та Романенко Т.А зазначають, що термін «кадрова політика управління персоналом» має широке і вузьке тлумачення:

- «система правил і норм (які повинні бути усвідомлені і певним чином сформульовані), що приводять людський ресурс у відповідність зі стратегією фірми (звідси впливає, що всі заходи щодо роботи з кадрами: відбір, складання штатного розкладу, атестація, навчання, просування — заздалегідь плануються і погоджуються з загальним розумінням цілей і завдань організації);
- набір конкретних правил, побажань і обмежень у взаєминах людей і організації» [4].

Дослідники Дяків О.П. та Островерхов В.М. виділяють такі завдання інноваційної політики управління персоналом:

- «дослідження внутрішнього та зовнішнього ринку праці з метою своєчасного залучення висококваліфікованого персоналу, необхідної кількості відповідно до стратегії розвитку організації;
- забезпечення персоналу гідними умовами праці відповідно до чинного трудового законодавства прав і обов'язків громадян;
- удосконалення форм і методів навчання з метою освоєння інноваційних технологій; раціональне використання персоналу;
- формування позитивного бренду роботодавця, розвиток корпоративної культури та поліпшення психологічного клімату в колективі тощо» [8].

Ми вважаємо, що у політиці управління персоналом головне завдання полягає у вигляді збереження та розвитку кадрового потенціалу для підприємства, завдяки якісному складу працівників підприємство задовольняє свої потреби відповідно до стратегії розвитку, яку воно визначає.

Науковець Тростянецька Е.В у своїй роботі зазначає, що «основними напрямками активної політики управління персоналом мають бути:

- політика зайнятості як забезпечення висококваліфікованим персоналом, що має безпечні умови праці;
- політика професійного просування, під якою розуміється створення умов для підвищення кваліфікації та кар'єрного зросту;

- політика прогресивної мотивації, тобто надання оплати праці вищої, ніж на інших організаціях, відповідно до здібностей, досвіду та відповідальності та врахування побажань працівників стосовно нематеріальної мотивації;
- політика трудових відносин як дотримання правил корпоративної культури та встановлення певних процедур для вирішення трудових конфліктів» [37].

На нашу думку, кожне підприємство використовує ті чи інші напрями інноваційної стратегії і політики управління персоналом, в першу чергу, дивлячись на вимоги які воно ставить перед працівниками. Оскільки через цю політику підприємство досягає своїх цілей та завдань, можна сказати, що вона є невід’ємним фактором стратегічного управління.

Для більш глибокого та змістовного впровадження інноваційної стратегії і політики управління персоналом, її можна розділити на складові, що наведено на рисунку 1.2.



Рис. 1.2. Складові інноваційної політики управління персоналом

Примітка. Складено автором на основі [34]

На основі проведеного аналізу вважаємо, що особливу увагу слід приділити таким складовим як, політика благополуччя та політика зайнятості, тому, що ці складові взаємозв'язані між собою, за вдалого втілення політики

зайнятості, політика благополуччя втілюється одночасно. У такому випадку, забезпечення соціальними умовами та пільгами і є елементом (створення привабливих умов праці та забезпечення її безпеки) політики зайнятості.

Модель стратегічної політики управління персоналом організації залежить від впливу управлінського апарату на персонал. На рисунку 1.3 наведено моделі політики, інноваційного розвитку персоналу, які використовуються на практиці.

Моделі політики управління персоналом	пасивна	проявляється тоді, коли організація не має чітко вираженої програми дій стосовно персоналу; коли робота з персоналом зводиться до ліквідації негативних наслідків, особливо в конфліктних ситуаціях, коли керівництво, працюючи в режимі екстреного реагування, прагне загасити конфлікт будь-якими засобами без спроб зрозуміти причини та можливі наслідки; коли немає прогнозу кадрових потреб, опіювання праці та персоналу, а також діагностики кадрової ситуації в цілому.
	реактивна	використовується керівництвом організацій, у яких здійснюється контроль за симптомами негативного стану в роботі з персоналом, причиннами розвитку кризи: виникнення конфліктних ситуацій, відсутність достатньо кваліфікованої робочої сили й мотивації до високопродуктивної праці. У руслі такої політики керівництво організацій здійснює заходи щодо локалізації кризи, виявляє причини, що призвели до виникнення кадрових проблем, діагностує поточні ситуації та використовує заходи екстреної допомоги.
	превентивна	виникає тоді, коли керівництво підприємства має обґрунтовані прогнози розвитку ситуації, проте не має засобів для впливу на неї. Підрозділи по роботі з персоналом здійснюють діагностику працівників, а також прогнозують кадрові ситуації на середньостроковий період, потребу в кадрах, розробляють цільові кадрові програми.
	активна	використовується керівництвом, яке має не тільки прогноз, але й засоби впливу на ситуацію, а підрозділи по роботі з персоналом здатні розробляти антикризові кадрові програми відповідно до параметрів внутрішньої та зовнішньої ситуації.
	раціональна	використовується для отримання не тільки якісного діагнозу та обґрунтованого середньострокового та довгострокового прогнозу розвитку ситуації, але й для засобів впливу на неї.
	нерациональна (авантюристична)	керівництво підприємства не має якісного діагнозу та обґрунтованого прогнозу розвитку ситуації, але прагне впливати на неї. Підрозділ по роботі з персоналом підприємства, як правило, не володіє засобами прогнозування кадрової ситуації та діагностики персоналу, проте вносить у програми розвитку підприємства плани кадрової роботи, орієнтовані на досягнення цілей, хоч і важливих для підприємства, але не проаналізованих з погляду зміни ситуації.
	відкрита	застосовують молоді підприємства, які ведуть, як правило, агресивну політику завоювання ринку та орієнтуються на швидке зростання та стрімкий вихід на передові позиції у своїй галузі. Їхня політика стосовно набору персоналу характеризується прозорістю для потенційних працівників на будь-якому рівні управління.
	закрита	можлива в організаціях, які орієнтовані на створення певної корпоративної атмосфери, формування особливого духу приналежності, а також якщо вони вірогідно працюють в умовах дефіциту персоналу. Така організація використовує переважно патерналістську модель системи менеджменту персоналу й орієнтується на приймання нових працівників тільки з низового посадового рівня, а заміщення посад середнього та вищого рівнів управління здійснюється з-поміж працівників підприємства.

Рис. 1.3. Моделі інноваційної стратегії і політики управління персоналом

Примітка. Складено автором на основі [42]

Ми звернули увагу на модель раціонально активної політики, оскільки вона дає можливість повного контролю над ситуацією, а саме головне, що за такої моделі, персонал володіє засобами впливу на будь-яку позитивну або негативну ситуацію, що в свою чергу розкриває його повний потенціал, а роботу підприємства робить стабільно ефективною.

1.3. Розвиток інноваційної стратегії і політики управління персоналом підприємства – важлива умова його сталого розвитку

В нинішніх умовах, глобалізації політичних і економічних відносин, посилення конкуренції між державами і суб'єктами господарювання на внутрішніх і зовнішніх ринках, інновації стають необхідною умовою для успішного функціонування і розвитку. Стратегія успішного розвитку національних економічних систем держав-лідерів останніми роками тісно пов'язана з лідерством у дослідженнях і розробках, появою нових знань, розвитком високотехнологічного виробництва і створенням масових інноваційних продуктів. Стратегічний розвиток інноваційного потенціалу — це не тільки шлях динамічного розвитку та успіху, а і засіб забезпечення безпеки та суверенітету держави, її конкурентоспроможності у сучасному світі [10].

При розробці інноваційної стратегії управління персоналом необхідно враховувати вплив факторів внутрішнього середовища та можливих змін, а також результати аналізу сильних і слабких сторін трудового потенціалу.

Так як процес розробки та реалізації інноваційної стратегії управління персоналом відбувається у межах системи, у якій реалізується весь комплекс його функцій, за таких умов окремі економісти вважають за доцільне виокремити її складові елементи:

- «планування персоналу (складання планів та розробка прогнозів щодо якісної й кількісної потреби у персоналі; вибір методів розрахунку кількісної потреби у працівниках; розробка системи автоматизованого управління персоналом);
- підбір та найм персоналу (аналіз інформації щодо кваліфікації

персоналу; розробка посадових інструкцій; здійснення його відбору та оцінки; формування й комплектування кваліфікованого штату);

- профорієнтація та адаптація персоналу (постійна робота з персоналом; створення належних умов праці та розвитку працівників;
- ознайомлення із системою цінностей підприємства;
- оцінка й атестація персоналу (розробка ефективних методів, критеріїв і принципів оцінки персоналу); оцінка, проведення атестації;
- оцінка результатів діяльності персоналу;
- формування кадрового потенціалу (аналіз якісного складу управлінського персоналу);
- організація постійної роботи з молодими спеціалістами; розробка науково-практичних основ підбору та розстановки керівних кадрів;
- мотивація персоналу (розробка ефективної системи мотивації, постійний аналіз потреб працівників; удосконалення форм матеріального й морального стимулювання персоналу);
- розвиток персоналу (підготовка та контроль за реалізацією процесу навчання, перепідготовки й підвищення кваліфікації кадрів;
- сприяння самовираженню та саморозвитку працівників;
- управління плинністю кадрів (розробка процедур підвищення, пониження, переводу й звільнення працівників);
- соціальний розвиток та організаційна культура (організація громадського харчування; забезпечення охорони здоров'я та відпочинку; медичного й житлово-побутового обслуговування; розвиток організаційної культури; соціальне страхування)» [1].

Стратегічні зміни, що відбуваються в системі функціонування інноваційно спрямованих підприємств створюють велику потребу у фахівцях з управління персоналом, які знають специфіку роботи в інноваційній організації, які вміють вирішувати завдання управління конфліктами і стресами, управління трудовою мотивацією, управління адаптацією працівника, регулювання групових і міжособистісних відносин в швидкоплинній

інноваційній діяльності.

Нині, в умовах невизначеності, особливу увагу доцільно приділяти розвитку персоналу, що здатний до оперативної і стратегічно-інноваційної діяльності. Це пов'язано із тим, що вітчизняна освітянська діяльність знаходиться на стадії змін та у пошуку нових шляхів сучасної підготовки та перепідготовки управлінських кадрів; усі сфери діяльності в країні потребують інноваційноорієнтованих спеціалістів із високим рівнем компетентності.

Термін «інновація» вперше у науковий обіг було введено австрійським ученим Йозефом Шумпетером у праці «Теорія економічного розвитку» (1912 р), де автор зазначав: «Під розвитком будемо розуміти тільки такі зміни в економічному житті, які не впливають на нього ззовні, а походять від його власної ініціативи, тобто зсередини». Розвиток – це процес переривчастих змін і неврівноваженості, які викликані інноваціями: «впровадження нових комбінацій» [35, с. 198].

Інноваційна діяльність як система має такі властивості: взаємозв'язок і взаємодія всіх елементів, цілісність, узгодженість і синхронність у часі, узгодженість із завданнями і цілями організації, адаптивність, гнучкість до змін середовища, автономність управлінської структури, функцій управління, багатофункціональність і багатоаспектність, оновлюваність.

Європейські дослідники вважають, що результатом інноваційної орієнтації підприємства є підвищення його конкурентоспроможності, що досягається шляхом постійного отримання конкурентних переваг [38].

Інноваційний тип сучасного виробництва потребує нових систем відбору персоналу, перенавчання, перекваліфікації та соціальної адаптації робітників. Сучасні теорії інноваційно-стратегічного розвитку змістили акценти у поведінці людей, сформували у них прагнення до накопичення знань. Стало очевидним, що економічне зростання країн великою мірою залежить від інноваційної активності підприємницьких структур, від їх прагнень, зусиль і здатності використовувати у своїй діяльності новітні технології, творчо

підходити до визначення способів задоволення потреб споживачів, на основі чого вдосконалювати та оновлювати продукцію, отримуючи більші доходи зміцнюючи свої ринкові позиції.

Важливо відмітити, що необхідно приділити значну увагу HR-менеджменту (управлінню людьми) в інноваційно орієнтованих підприємствах, де до основних функцій інноваційного управління персоналом варто віднести:

- створення інноваційного клімату, заснованого на взаємній довірі і спрямованого на розвиток інноваційної діяльності;
- формування системи ефективного генерування ідей і механізму акумулювання творчих організаційних ідей і пропозицій;
- розвиток внутрішньо фірмових інноваційних підприємств;
- розвиток інноваційних комунікацій;
- розвиток персоналу, організаційне навчання;
- мотивація і стимулювання інноваційної поведінки працівників.

Також значну увагу HR-менеджменту інноваційно орієнтованого підприємства доцільно приділити проблемі вибору оптимального режиму роботи. Періоди високої мозкової активності залежать від особистих якостей кожного працівника. У командах, що займаються інноваційною діяльністю, часто застосовують гнучкий графік роботи, різновиди якого представлено у таблиці 1.2.

Наприклад, науковці Степанова А. А. та Деркач О. Г. дослідивши великі інноваційно орієнтовані підприємства (ПАТ «Харків'янка» та ПАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен») виявили недоліки у роботі кадрової служби: відсутність системи резерву кадрів; слабкі перспективи кар'єрного росту працівників. Для підвищення ефективності роботи HR-структури доцільно використовувати стратегію диференціації персоналу компанії, що є досить популярною у світі. Диференціація персоналу – це процес стимулювання персоналу, який виконує свої функції більш ефективно ніж персонал конкурентів. В основі даної стратегії лежить оцінювання ефективності та компетенції кожного співробітника по річних

результатах; найкращих заохочують, слабих звільнюють, а тих, хто виявився по середині (згідно з методикою Уелча таких має бути біля 70%) активно навчають та розвивають [11].

Таблиця 1.2

Різновиди гнучкого графіку роботи

Різнovid	Характеристика
Гнучкий цикл	Передбачає вибір працівником часу початку і закінчення робочого дня протягом встановленого терміну (тижня, місяця тощо), але його тривалість повинна відповідати встановленій
Плинний графік	Працівник кожного дня сам визначає час початку і закінчення роботи (наприклад, починає роботу в понеділок о 10 годині, у вівторок о 8 годині і т.п.) При нормованій загальній її тривалості протягом дня
Змінна тривалість робочого дня	(наприклад, один день – 4 години, інший – 10 годині т.п.), але загальна тривалість робочого часу протягом встановленого терміну (тижня чи місяця повинна відповідати встановленій)
Високого ступеня гнучкості	Працівник повинен бути на своєму робочому місці тільки в загальні для всіх години, наприклад, у понеділок з 9 до 12 години і в п'ятницю – з 12 до 16 години

Примітка. Складено автором на основі [8; 10]

Перевагою запропонованої стратегії є можливість сформувати кадровий резерв. Резерв кадрів дозволяє заповнити вакансії кваліфікованими фахівцями, які вже володіють унікальними знаннями, необхідними для успішної роботи. До того ж період адаптації працівника значно менший, а ризик, що він не «приживеться» у колективі – відсутній, ніж у новоприйнятого працівника. У процесі підготовки резерву керівників приділяється увага виробленню навичок, необхідних при виконанні на майбутньої посаді, формування психологічної готовності до нової соціальної ролі, до більшої професійної відповідальності.

До того ж, застосування даної стратегії призведе до підвищення мотивації персоналу й сформується система кар'єрного зростання. Диференціація дозволить мотивувати керівників відділів та їх помічників.

Одним із ефективних засобів для досягнення цілей є використання крауд технологій. Термін «крауд технологія» був введений на початку XXI ст. та означає залучення до вирішення питань інноваційної виробничої діяльності

широкого кола осіб для використання їх творчих здібностей, знань і досвіду за типом субпідрядної роботи з застосуванням інфокомунікаційних технологій [40]. До важливих інструментів краудсорсингу відносять: використання знань і експертного потенціалу групи; рішення складних завдань силами великого числа співробітників; поширення інформації про завдання, проблеми з метою пошуку оптимального її вирішення; розбивка роботи на дрібні частини (модулі) і делегування роботи різним групам людей.

Відповідно до світового досвіду, в основі роботи HR- менеджменту має бути покладено компетентісний підхід, де компетенція – актуальна система знань, вмінь, навичок, здібностей, цінностей, необхідна не тільки для ефективного виконання професійної діяльності на основі критеріїв виконання роботи, а й для постійного особистого розвитку і самовдосконалення [9]. Основними компетенціями HR-менеджменту інноваційно орієнтованого підприємства є: орієнтація та досягнення бізнес-цілей; прагнення до сталого розвитку підприємства; соціальна відповідальність бізнесу; планування розвитку персоналу; ефективне управління людськими ресурсами; створення та підтримання на належному рівні комунікацій; командна робота; дотримання норм і стандартів; орієнтація на результат, відкритість до нового.

У кінцевому підсумку кожне підприємство, компанія домагається конкурентних переваг за допомогою інновацій. Вони підходять до розуміння необхідності нововведень у самому широкому сенсі, використовуючи, при цьому, як нові технології, так і нові методи роботи. Після того, як компанія досягає конкурентних переваг завдяки нововведенням, вона може утримати їх тільки за допомогою постійних покращень.

Висновок до розділу 1

У результаті проведеного дослідження теоретико-методичних основ формування і реалізації інноваційної стратегії і політики управління персоналом ми прийшли до висновку, що стратегія інноваційного розвитку підприємства тісно пов'язана зі стратегією управління персоналом підприємства.

Для вироблення ефективної стратегії управління персоналом необхідно розробити модель її використання. На нашу думку це може бути запропонована нами модель раціонально активної політики, так як вона дає можливість повного контролю над ситуацією. При такій моделі, персонал володіє засобами впливу на будь-яку позитивну або негативну ситуацію, що в свою чергу розкриває його повний потенціал, а роботу підприємства робить стабільно ефективною. З цього, стає зрозумілим, що інноваційний розвиток підприємства залежить від стратегії і політики управління трудовими ресурсами.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ ІННОВАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ ТА ПОЛІТИКИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ТОВ «ХІМЕЛЬ»

2.1.Методичні підходи до оцінювання ефективності формування і реалізації інноваційної стратегії і політики управління персоналом

Оцінка ефективності формування і реалізації інноваційної стратегії управління персоналом - це невід'ємна частина політики управління персоналом на всіх підприємствах. У результаті оцінювання, можна отримати повну картину по персоналу підприємства в цілому, дізнатися відповідність професійно-кваліфікаційним вимогам, як окремого працівника так і в цілому, оцінити відповідність займаній посаді та ін., разом з цим поліпшити мотиваційний та психологічний стан працівників, та покращити соціальну атмосферу в колективі, і головне, підвищити ефективність управління.

Важлива роль, яка відводиться оцінюванню ефективності управління персоналом, дає нам повне розуміння його сутності та актуальності в сучасних умовах конкурентної боротьби на ринку праці.

Як зазначають науковці Захарчин Г.М. та Соболев І.Б. оцінювання ефективності управління персоналом розглядають як структурний елемент управління і як необхідний засіб вивчення якісного складу кадрового потенціалу підприємства та можливостей його покращення. Саме персонал підприємства стає важливим активом у підвищенні потенційних можливостей підприємства і виходу його на світові ринки в статусі достойного конкурента [10].

З огляду на це слід зазначити, що діяльність персоналу підприємства, а саме його результативність і ефективність, має безпосередній вплив на ефективність підприємства, але це не можливо без мотивування працівників на досягнення цілей підприємства.

Українським психологом Н. Л. Коломінським розроблено основні чинники, що зумовлюють задоволеність людей виконуваною роботою (рис.2.1).

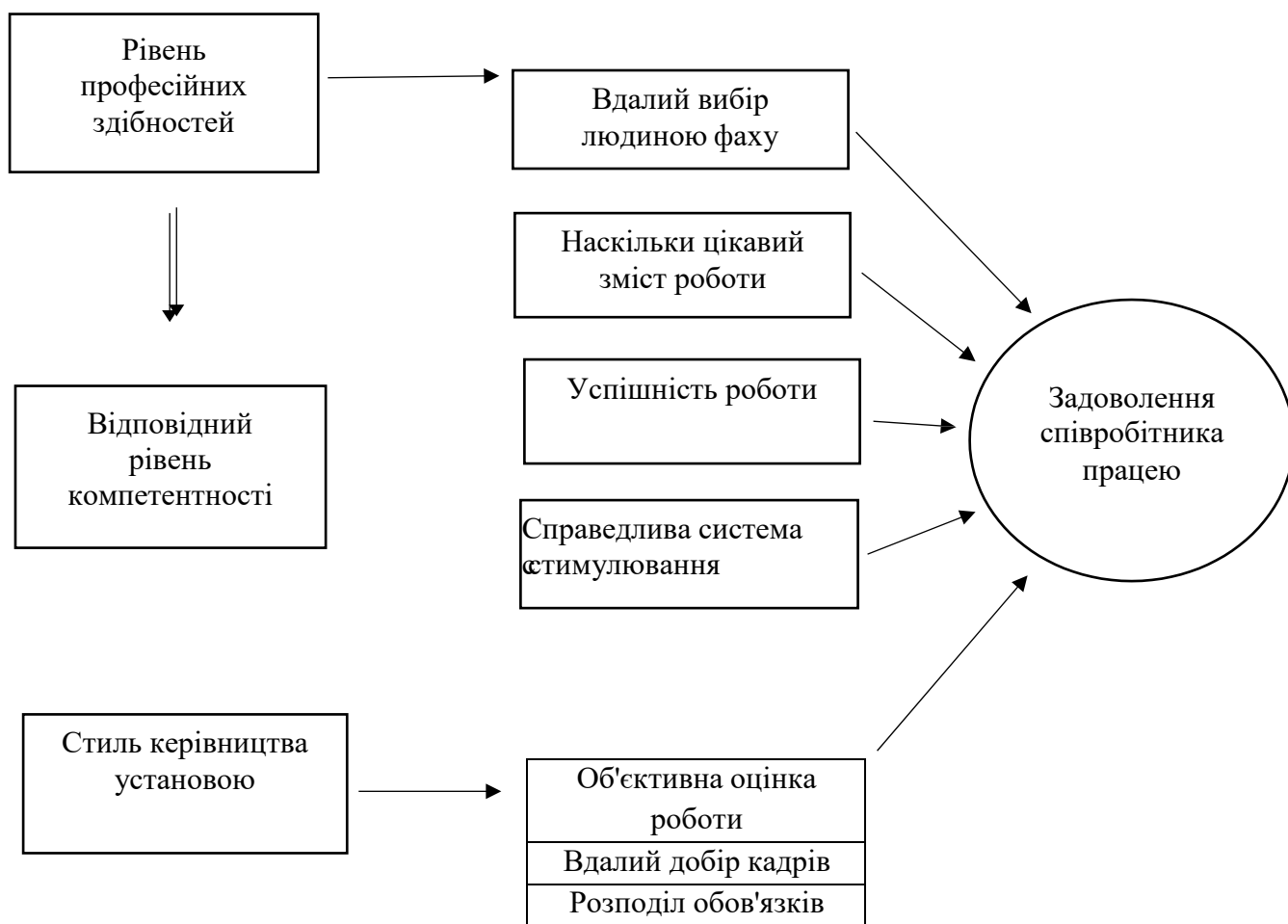


Рис. 2.1. Основні чинники , що зумовлюють задоволеність людей виконуваною роботою

Примітка. Виконано автором на основі [13]

Завдяки цим чинникам і створюється сприятливий соціально-психологічний клімат в колективі.

Люди, які знаходяться в хорошій емоційній формі, орієнтовані на майбутнє, на успіх, з ним пов'язані їх діяльність і плани. Люди, що знаходяться під впливом негативних емоцій, завантажені повсякденними особистими справами, нервово реагують на складні, нестандартні ситуації.

Для забезпечення ефективності реалізації інноваційної стратегії і політики управління персоналом, слід використовувати функції аналізу, стимулювання та регулювання, передувати яким повинен професійний управлінський підхід, за допомогою якого необхідно об'єднати зусилля всіх фахівців.

Оцінювати ефективність стратегії управління персоналом необхідно для визначення та ліквідації факторів, які негативно впливають на використання людських ресурсів компанії, що своєю чергою дозволить:

- своєчасно визначати проблеми, які можуть виникати у процесах реалізації менеджменту персоналу та впливати на стан системи управління персоналом для подальшого їх усунення;
- приймати своєчасні рішення при виникненні змін в управлінні персоналом та здійснювати прогнози їх впливу на головні складові системи управління персоналом;
- планувати вдосконалення діяльності відділів по роботі з персоналом та інших структурних підрозділів.

В сучасному науковому просторі і в практичній діяльності підприємств існує багато різноманітних підходів щодо визначення ефективності інноваційного управління персоналом. Наприклад, такі методи, як метод бенчмаркінгу, експертна оцінка віддачі вкладених інвестицій у персонал. Методи оцінки Джека Філіпса та Дейва Ульріха набули великої популярності та поширення у зарубіжній практиці управління персоналом (див. таблицю 2.1).

Таблиця 2.1

Методи оцінювання ефективності інноваційного розвитку персоналу

Назва методу	Сутність методу	Переваги	Недоліки
1	2	3	4
Метод експертної оцінки [16]	Проведення опитування керівників підрозділів, з метою отримання зворотного зв'язку щодо якості роботи менеджерів з персоналу. Проводити опитування можна як власними силами, так і із залученням інших фахівців. експертна оцінка може проводитись або регулярно або разово.	Простота та реалізація можлива без залучення додаткових ресурсів.	Наявність суб'єктивізму в оцінках

Продовження таблиці 2.1

Метод бенчмаркінгу [19]	Зіставлення даних діяльності підрозділів управління персоналом з аналогічними показниками інших компаній на ринку. Він передбачає декілька етапів: 1) формування проектної команди експертів; 2) збір та аналіз інформації, під час якого експерти запитують у учасниках дослідження необхідні документи та проводять конфіденційне опитування працівників щодо якості роботи менеджерів з персоналу; 3) порівняння показників підрозділів управління персоналом компанії з отриманими узагальненими показниками та виявлення прогалин в стратегії управління персоналом.	Правильний аналіз дій конкурентів дозволяє використовувати найбільш успішні методи для поліпшення показників діяльності своєї компанії	Використання цього методу передбачає дотримання принципу прозорості діяльності організацій – відомості про служби мають бути відкритими та достовірними. Крім цього, цей метод є досить дорогим:
Метод оцінки віддачі інвестицій [2]	Базується на показнику ROI (Return of investment – віддача інвестицій), що на практиці застосовують майже у всіх видах діяльності, а також в управлінні персоналом.	Максимально точні розрахунки, які у повній мірі розкривають доцільність затрат, в тому числі і на управління персоналом	Складнощі при розрахунку витрат, які мають бути точними, бо від цього залежить достовірність отриманих результатів.
Метод Джека Філіпса [14]	Дозволяє оцінювати ефективність управління персоналом за п'ятьма показниками: оцінка інвестицій у кадрову службу; показник витрат з управління персоналом на 1 працівника; показник відсутності на робочому місці; показник задоволеності працівників; показник єдності та згоди в організації.	Успішно працює у компаніях, де ефективно поставлено регулярний менеджмент	На думку експертів, деякі показники Філіпса не є ефективними
Метод Дейва Ульріха [2]	Передбачає оцінку ефективності управління персоналом п'ятьма способами: 1. Показник продуктивності на одиницю сировини, одного працівника чи одиницю зарплати. При цьому зростання або спад продуктивності пов'язується з результатом від проведення певних заходів з кадрів. 2. Показник швидкості бізнес-процесів (різновид бенчмаркінгу) визначається порівнянням швидкості операцій у різних компаніях.	Спрямований на оцінку індивідуальної ефективності працівників	1. Достовірність подібного підходу спірна, бо важко визначити, як вплинули певні фактори на продуктивність праці працівника. 2. Недоліки, притаманні методу бенчмаркінгу 3. Недоліки притаманні методу оцінки віддачі інвестицій.

<p>Метод Дейва Ульріха [2]</p>	<p>3. Витрати та інші результати під час проведення спеціальних програм та ініціатив. Є аналогом ROI. 4. Показники навичок працівників, лояльність, соціально-психологічний клімат у колективі, що оцінюються за допомогою анкетування, тестування чи проведення інтерв'ю. 5. "Організаційні можливості" (ще одна модифікація бенчмаркінгу). Тут порівнюється швидкість бізнес-процесу до нововведень та після.</p>	<p>4. Складно точно встановити причину змін: робота віддлу управління персоналом чи і</p>
------------------------------------	---	---

Примітка. Розроблено автором на основі [2; 14; 16; 19]

Проблеми оцінювання ефективності управління персоналом слід розглядати більш широко, тобто з урахуванням швидких темпів росту змін сучасного середовища, у якому важливу роль відіграє місце людини у процесі праці, саме від цього залежить оцінка ефективності праці. Також це допоможе більш точніше та ефективніше проводити вимірювання показників результативності праці.

Однак, як зазначено у працях Цюцюри С.В., Криворучко О.В. та Цюцюри М.І. «є ще одна специфіка оцінювання, пов'язана з тим, що кожна людина індивідуальна, і скопіювати її досвід, компетенції, знання неможливо. Цей набір фахових, професійних і суто особистісних якостей є невіддільний від носія-людини і переміщується разом з людиною. У цьому контексті додамо, що стрімкий розвиток нових технологій приводить до змін у освітянській сфері, що вплине на формування нової пропозиції фахових компетенцій на ринку праці. Чи буде попит на неї? Що випереджатиме: пропозиція чи попит, і який баланс між ними визначатиме ринкові тенденції. Це важливе питання, що вплине на ціну робочої сили. Враховуючи те, що спостерігається позитивна динаміка попиту на нові знання як товару причому особистісного характеру, то маркетинг персоналу виконуватиме важливу функцію – ціноутворення на ринку праці» [41].

Внаслідок використання великої кількості методів можливе повноцінне та

об'єктивне оцінювання ефективності інноваційного управління персоналом підприємства. Враховуючи виклики теперішнього світу менеджменту персоналу, під час оцінювання необхідно охоплювати стратегію досягнення поставлених результатів та потенціал розвитку персоналу та підприємства в цілому.

На думку Іляшенка С.М., «успішне підприємство має відслідковувати зміни в зовнішньому середовищі та шукати адаптаційні механізми до цих змін, тому що постійними завданнями менеджменту організацій є удосконалення цієї роботи, пошуки шляхів своєчасного виявлення та мінімізації ризиків» [39].

Науковий підхід Тарнавської Н.П. полягає у перегляді компетентностей працівників, оскільки змінюються не тільки технології, а й взаємовідносини між споживачем і виробником, бо саме споживачі удосконалюють конкуренцію [36].

На основі проведеного нами аналізу, пропонуємо виділити кілька ключових аспектів організаційної стратегії та ефективності економічної політики: ставлення до навколишнього середовища, дотримання цілей і стратегій, а також важливість людського фактора. Іноді це досягається шляхом підкреслення очікуваного рівня ефективності, іноді як показник ефективності як інструмент визначення рівня впевненості та відповідності в організації. Це означає оволодіння організаційними процесами та адаптивністю як інструментом важелів зростання та розвитку.

Вважаємо, що процес інноваційно-стратегічного управління персоналом промислового підприємства складається з трьох основних етапів: стратегічне планування персоналу; стратегічна організація персоналу; стратегічний контроль персоналу [45].

Саме людським фактором визначається ефективність як процесних, так і продуктивних інновацій. Набір показників і підходи до оцінки персоналу будуть значно відрізнятися залежно від виду інновації, а також стадії її життєвого циклу й темпів здійснення, що послужило підставою розробки наукової концепції управління персоналом в умовах інноваційного розвитку.

При розробці інноваційної стратегії управління персоналом необхідно враховувати вплив факторів внутрішнього середовища та можливих змін, а також результати аналізу сильних і слабких сторін трудового потенціалу.

Впровадження на підприємстві системи інноваційно-стратегічного управління персоналом передбачає чітку організацію й практичне здійснення професійної діяльності стосовно стратегічного аналізу, розробки, реалізації та контролю стратегії, що спрямована на досягнення головної місії й цілей функціонування підприємства. У якості головної складової системи стратегічного управління найчастіше застосовують систему збалансованих показників, це комплексний інструмент, спрямований на управління показниками, що забезпечує досягнення стратегічних цілей [5].

При цьому збалансована система показників – це не тільки вдалий спосіб ілюстрування стратегії, але й ефективний інструмент комунікації даної стратегії співробітникам. Для кожного показника, який включено до збалансованої системи показників, необхідно встановити прогнозне значення. Досягнення прогнозних значень показників збалансованої системи відбувається в рамках системи мотивації співробітників. Мотивований персонал є передумовою успішного функціонування підприємства як у тактичному, так і у стратегічному аспектах. Причому, якщо тактичні кроки можуть приводити до зіткнення інтересів менеджменту й рядового складу (виплати дивідендів, рішення соціальних питань), то стратегічні плани, навпаки, їх поєднують.

Також слід згадати ще про один з найпопулярніших методів оцінювання ефективності - про ключові показники ефективності КРІ. (КРІ - Key performance indicators). Колектив авторів Цюцюра С.В., Криворучко О.В. та Цюцюра М.І. трактують КРІ як «систему показників (метрик), що застосовуються для оцінки ефективності відносно досягнення організацією її цілей. Використання КРІ дає організації можливість оцінити свій стан та допомогти оцінці реалізації стратегії» [15; 41].

Зазначимо, що визначення КРІ має корелювати з їх адаптивністю до конкретних цілей, які ставить підприємство. Причому цілі підприємства

повинні стати відчутними і зрозумілими для його керівного складу. Моніторинг ключових показників ефективності та їх потенційного впливу на ступінь досягнення цілей підприємства може виправдати ефективність запровадженої стратегії та політики управління персоналом. Процедура перевірки ефективності має бути доповнена спеціальним звітом. Звіт має містити конкретні кроки та всі необхідні дані для подальшої розробки стратегії розвитку підприємства. Рекомендації мають бути спрямовані на покращення KPI, що незабаром сприятиме виконанню цілей розвитку підприємства.

Важливим методичним підходом до оцінювання ефективності системи управління персоналом є SWOT-аналіз (комплексний аналіз сильних і слабких сторін). SWOT-аналіз - один із найпоширеніших методів, які оцінюють у комплексі внутрішні та зовнішні фактори, що впливають на розвиток підприємства. Це так званий аналіз сильних та слабких сторін організації, а також, деталізація її можливостей та загроз з боку зовнішнього середовища. За результатами такого ситуаційного аналізу можна оцінити, чи володіє організація внутрішніми силами та ресурсами, щоб реалізувати наявні можливості та протистояти зовнішнім загрозам. Основна ідея методики SWOT-аналізу полягає в тому, щоб розрахунковим шляхом визначити, наскільки кожен із можливих шляхів розвитку зможе вплинути на успіх поточних, тактичних та стратегічних процесів в організації. Після повного завершення робіт, заснованих на SWOT-аналізі та пов'язаних з виявленням найбільших загроз діяльності організації, визначення пріоритетних напрямів розвитку, все це дає найбільший економічний ефект при наявних фінансових та людських ресурсах [15].

SWOT-аналіз є досить розповсюдженим методом для оцінювання ситуації пов'язаної з ефективністю роботи персоналу. Він за своїми семантичними характеристиками дозволяє чітко формулювати стратегію розвитку персоналу організації на майбутнє, що робить його досить актуальним методом оцінювання персоналу в сучасній управлінській ретроспективі.

Таким чином представлені основні методичні засади оцінювання

ефективності системи управління персоналом. Кожен із вищезгаданих методів оцінювання ефективності може використовуватися в абсолютно різних управлінських ситуаціях та за різних обставин. Питання вибору кожного із цих методів лежить на керівництві, тому що вони безпосередньо несуть відповідальність за роботу всієї організації і за ту чи іншу діяльність власного персоналу.

Розглянувши та проаналізувавши методичні підходи щодо оцінювання ефективності реалізації стратегії та політики управління персоналом та спираючись на проведені дослідження вважаємо, що в наших умов для оцінки ефективності управління персоналом доцільно використати метод експертних оцінок, який, на нашу думку, є економічно ефективним та простим у застосуванні. За допомогою цього методу у аналітичному розділі роботи буде здійснено оцінювання ефективності реалізації стратегії і політики управління персоналом ТОВ «Хімелъ».

2.2. Аналіз та оцінка формування інноваційної стратегії і політики управління персоналом

ТОВ "ХІМЕЛЬ" зареєстроване 21.12.2009 року за юридичною адресою Україна, 46027 місто Тернопіль, вулиця Загребельна, 25. Керівником організації є Помилуйко Петро Мирославович. Розмір статутного капіталу складає 74 400 гривень. На момент останнього оновлення даних 14.10.2022 стан організації не перебуває в процесі припинення діяльності.

Таблиця 2.2

Реєстраційні дані ТОВ «ХІМЕЛЬ»

Повне найменування юридичної особи	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ « Х І М Е Л Ь »
Скорочена назва	ТОВ «ХІМЕЛЬ»
Назва англійською	LIMITED LIABILITY COMPANY WORLD OF HARDWARE
Статус юридичної особи	Не перебуває в процесі припинення
Код ЄДРПОУ	36903788
Дата реєстрації	21.12.2009
Уповноважені особи	Помилуйко Петро Мирославович
Розмір статутного капіталу	74 400 грн.

Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю
Форма власності	Недержавна власність
Види діяльності	Основні: 46.73 Оптова торгівля деревиною, будівельними матеріалами та санітарно-технічним обладнанням 46.13 Діяльність посередників у торгівлі деревиною, будівельними матеріалами та санітарно-технічними виробами 46.19 Діяльність посередників у торгівлі товарами широкого асортименту 46.75 Оптова торгівля хімічними продуктами 47.52 Роздрібна торгівля залізними виробами, будівельними матеріалами та санітарно-технічними виробами в спеціалізованих магазинах Інші: 68.20 Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна 47.78 Роздрібна торгівля іншими невживаними товарами в спеціалізованих магазинах 47.19 Інші види роздрібної торгівлі в неспеціалізованих магазинах
Контактна інформація	Україна, 46027 місто Тернопіль, вулиця Загребельна,25

Примітка. Складено автором на основі офіційних реєстраційних даних підприємства

Місія підприємства полягає, в задоволенні потреб своїх споживачів, шляхом продажу якісних товарів та послуг за доступною ціною, в той же час отримуючи прибуток для інноваційного розвитку і утримання стратегічних позицій в конкурентному середовищі.

Стратегічні цілі ТОВ «ХІМЕЛЬ» на 2020-2021 роки полягали у:

- організаційний розвиток в основу якого покладено стратегію розвитку персоналу;
- зміцнення позицій на стратегічних ринках;
- запровадження передових інноваційних практик управління, як персоналу, так і організації в цілому;
- забезпечення стабільно ефективного розвитку персоналу організації.

У 2021 році велике значення на підприємстві надавалося розробці та реалізації заходів, спрямованих на підвищення ділової репутації компанії та розвиток корпоративної культури. Було затверджено новий проект колективного договору між адміністрацією підприємства та трудовим колективом. Основною метою угоди є регулювання виробничих, соціально-

трудових відносин, посилення соціального захисту працівників.

Стратегічна політика управління персоналом ТОВ "ХІМЕЛЬ" полягає у перспективному (стратегічному) плані забезпечення потреб організації в конкурентоспроможному персоналі в кількості 84 осіб, узгоджений з генеральною стратегією розвитку.

Стратегічна політика управління персоналом ТОВ «ХІМЕЛЬ» базується на принципах постійного інноваційного розвитку та удосконалення, завдяки яким підприємство може забезпечити себе конкурентоспроможним персоналом.

Основні цілі інноваційно-стратегічної політики управління персоналом ТОВ «ХІМЕЛЬ»:

- забезпечення підприємства високо кваліфікаційним персоналом, включаючи планування, відбір та наймання, вивільнення, аналіз плинності персоналу та ін.;
- розвиток працівників, підвищення їхньої кваліфікації, профорієнтація та перепідготовка, проведення атестації та оцінювання, організація кар'єрного зростання;
- вдосконалення системи мотивації підприємства та забезпечення безпечних умов праці;
- розширення соціальних виплат.

Для обґрунтування стратегії і політики управління персоналом у 2019-2021 роках дослідимо зміни у професійно – кваліфікаційній структурі працівників.

Професійно-кваліфікаційний рівень працівників значною мірою характеризується рівнем організаційної ефективності, оскільки якість прийнятих рішень та результати їх виконання залежать від особистих і ділових особливостей працівників, їх загальної освіти та рівня кваліфікації. Відбір і розстановка персоналу є однією з важливих функцій циклу управління, яку здійснюють керівники організацій. Від ефективності роботи організації багато в чому залежить якість підбору та розгортання персоналу, як у виробничій системі, так і в системі управління.

Аналіз якісного складу працівників підприємства полягає у визначенні: кількісного складу працівників з вищою освітою (спеціаліст, бакалавр); якісний рівень розгортання працівників; ступінь раціонального використання спеціалістів з кваліфікацією магістра в структурних підрозділах підприємства.

Аналіз структури працівників ТОВ "ХІМЕЛЬ" за якісним рівнем відображено у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Якісний та кількісний склад персоналу ТОВ "ХІМЕЛЬ" станом на 01.01.2022 р.

Показники	Чисельність, осіб
1	2
За штатом	84
Фактично	75
З них: - за категоріями персоналу:	
керівники підрозділів, головні спеціалісти	10
спеціалісти	18
службовці	15
інший персонал	32
- за статтю:	
чоловіки	53
жінки	22
- за віком	
20 –25 років	13
26 –30 років	19
31 – 40 років	24
41 – 50 років	11
більше 50 років	8
- за освітою	
другий (магістерський) рівень вищої освіти	28
перший (бакалаврський) рівень вищої освіти	22
початковий рівень (короткий цикл) вищої освіти	25
другий (базо-вий) рівень професійної (професійно-технічної) освіти	-
- за стажем роботи	
до 1 року	2
від 1 до 3 років	6
від 3 до 5 років	8
більше 5 років	59

Примітка. Складено автором на основі офіційних документів підприємства

Як видно із таблиці 2.3 із 75 працівників другий (магістерський) рівень вищої освіти мають 28 осіб, тобто 37,3%, перший (бакалаврський) рівень вищої

освіти 22 особи, що становить 29,3%, початковий рівень (короткий цикл) вищої освіти 25 осіб, що становить 33,3%. Це вказує на високий якісний показник працівників, оскільки більшість персоналу мають вищий освітній рівень. Щодо стажу роботи персоналу ТОВ "ХІМЕЛЬ", можна зазначити що персонал який має стаж роботи понад 3 роки, складає 90%, оскільки 11% (8 осіб) складають працівники зі стажем від 3 до 5 років, 79% (59 осіб) складають працівники зі стажем понад 5 років.

Віковий склад працівників ТОВ "ХІМЕЛЬ" свідчить, що 42,6% (32 особи) становлять працівники молодше 30 років, 32% (24 особи) складають працівники молодше 40 років 14,6% (11 осіб) складають працівники від 40 до 50 років та 10,6% (8 осіб) складають працівники віком старше 50 років. Аналізуючи статево-вікову структуру працівників ТОВ "ХІМЕЛЬ", більшість працівників становлять чоловіки 70%.

Аналіз динаміки руху працівників ТОВ "ХІМЕЛЬ" наведений в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Показники руху персоналу ТОВ "ХІМЕЛЬ" за 2019-2021 роки

Найменування показників	Значення показників за роками			Зміна показників, + / -			
				2020р. до 2019р.		2021р. до 2020р.	
	2019	2020	2021	абсол.	відн., %	абсол.	відн., %
1. Середньооблікова чисельність ПВП, осіб	72	82	75	10	12,1	-7	-9,3
2. Прийнято працівників, осіб	13	6	4	-7	-116,6	-2	-50
3. Вибуло працівників, усього осіб	10	13	9	3	23	-4	-44,4
з них:							
– з причин скорочення штатів	2	1	1	-1	-100	0	0
– за власним бажанням	3	3	4	0	0	1	25
– звільнено за прогули та інші порушення трудової дисципліни	3	4	2	1	25	-2	-100

– невідповідність займаній посаді	2	2	1	0	0	-1	-100
– призов до армії, вибуття на навчання, вихід на пенсію та з інших причин, передбачених законом	0	3	1	3	100	-2	-200
4. Загальний коефіцієнт обороту, %	31,9	23,1	17,3	-8,8	X	-5,8	X
5. Коефіцієнт обороту по прийому, %	18	7,3	5,3	-10,7	X	-2	X
6. Коефіцієнт обороту по звільненню, %	13,8	15,8	12	2	X	-3,8	X
7. Коефіцієнт плинності персоналу, %	8,3	8,5	8	0,2	X	-0,5	X
8. Коефіцієнт сталості, %	86,1	84,1	88	-2	X	3,9	X
9. Коефіцієнт заміщення, %	4,1	-8,5	-6,6	-12,6	X	1,9	X

Примітка. Складено автором на основі офіційних документів підприємства

Отже, проведений аналіз руху персоналу та наявної системи управління персоналом підприємства виявив проблему високої плинності кадрів (більше 5%) та інтенсивності обороту кадрів (17,3%). З дослідження видно, що за 2019-2021 роки плинність кадрів тримається на стабільно високому рівні. Також можемо спостерігати коефіцієнт сталості, який за 2019-2021 роки тримається на досить високому рівні, в середньому 85%, що дає розуміння про незмінність основного складу працівників.

Для характеристики формування інноваційної стратегії і політики управління персоналом у 2019-2021 роки, розглянемо матеріальну мотивацію працівників (табл. 2.5).

Варто розуміти, що за сучасних умов працівник є незалежною особою, адже сам вирішує як застосовувати свої професійні навички та знання, та як реалізувати свої професійні уміння, виходячи з цього виникає багато непорозумінь з приводу мотивації працівників та їх інтенсивного розвитку.

Фонд оплати праці працівників ТОВ "ХІМЕЛЬ" за 2019-2021 роки

	Показники	2019 р.	2020 р.	2021 р.
1.	Фонд оплати праці, грн.:	5367168	7261920	7812000
2	Основна заробітна плата, грн	4025376	5446425	5859000
3.	Додаткова заробітна плата, грн.	1073434	1452384	1562400
4.	Інші виплати, грн..	268358	363111	390600
5.	Середньомісячна заробітна плата, грн	6212	7380	8680
6.	Середньооблікова чисельність, осіб	72	82	75

Примітка. Складено автором на основі офіційних документів підприємства

Аналізуючи дані таблиці 2.5 бачимо, що частка основної заробітної плати складає 75% від усього фонду оплати праці, в свою чергу додаткова заробітна плата складає 20% і разом з цим інші виплати становлять 5%. Також можемо спостерігати позитивний відсоток у зростанні середньомісячної заробітної плати у період 2021 року зростання сягає 17,6% у порівнянні з 2020 роком, та на 39,7% з 2019 роком.

Розглянемо політику управління персоналом ТОВ «ХІМЕЛЬ» через аналіз її складових (детально наведено у п.п 1.2):

Політика зайнятості: відбувається підбором та добором персоналу використовуючи 2 джерела, зовнішнє та внутрішнє. До зовнішніх джерел відносяться job-портали та рекрутингові агентства, до внутрішніх відноситься ротація персоналу та пошук персоналу у серед талановитих працівників з кадрового резерву.

Слід відмітити, що на підприємстві використовується застаріле програмне забезпечення «1-С», що значно знижує ефективність роботи працівників, ускладнює автоматизацію і знижує інформування працівників і в результаті негативно впливає на кінцеві результати роботи підприємства.

Політика навчання: в основному побудована на методі наставництва у межах якого необхідно у мінімальні терміни професійно підготувати нового працівника до самостійної роботи відповідно до корпоративних цілей та

стандартів. Така політика задовольняє більшість наставників, оскільки вони отримують щоквартальну премію, але негативно впливає на стажерів. Вони не витримують високий рівень тиску, який обумовлений жорсткими стандартами контролю та постійними перевірками. Разом з цим слід зазначити, що адаптація персоналу проходить на низькому рівні, оскільки працівники не витримують жорстких умов, як описано вище. Компанія має надати підтримку кожному новому працівнику, інакше вона отримає нелояльного, невпевненого фахівця. Він почуватиметься некомфортно, буде впевнений, що його недооцінили. Мотивації практично відсутні окрім грошової. Здебільшого стимулом до роботи є не отримати зауваження, а виконати всі вимоги, регламенти та стандарти. Велика строгість, яку б не завадило трохи знизити і дати невелику свободу персоналу і знайти інші можливі стимули наприклад: соціальні та конкуруючі. Наслідки цього можуть позначитися на ефективності роботи, підвищити плинність персоналу (табл. 2.3) і витрати компанії.

Політика оплати праці: ТОВ «ХІМЕЛЬ» використовує погодинну систему оплати праці. Динаміка зростання заробітної плати на підприємстві залишається позитивною (табл. 2.4) на даний момент, незважаючи на дестабілізацію курсу валют, підприємство проводить індексацію. Також незважаючи на складну ситуацію в країні підприємство фінансово підтримує своїх працівників, це обумовлено додатковими виплатами до основної заробітної плати, значну частину якої працівники втрачають із-за скорочення кількості робочих днів у місяць та зниження кількості відпрацьованих годин протягом дня. Оскільки діяльність підприємства орієнтована на продаж товарів та послуг, основний прибуток вони отримують саме від продажу своєї продукції, який у більшій мірі забезпечують досвідчені працівники (з високим стажем роботи), це враховує діюча на підприємстві система винагород (таблиця 2.6).

Діюча шкала преміювання на ТОВ «ХІМЕЛЬ»

Тривалість безперервного стажу роботи на даному підприємстві	Коефіцієнт винагороди
Від 1 року до 2 років	1,0
Від 2 до 3 років	1,3
Від 3 до 4 років	1,6
Від 4 до 5 років	1,8
Понад 5 років	2,0

Примітка. Складено автором на основі офіційних документів підприємства

Політика благополуччя: побудована на досить високому рівні, особливо це стало помітно у воєнний час. У такі нестабільні для України часи, працівники перебувають у скрутному становищі, тому підприємство максимально допомагає працівникам і членам їх родин, а саме:

- сприяє з виїздом за кордон;
- забезпечення житлом працівників які його втратили;
- допомога з поверненням в Україну;
- фінансова допомога усім працівникам без виключення (можуть вони працювати чи ні).

Окрім цього підприємство надає стандартні соціальні пакети, які використовують більшість організацій в Україні.

Політика трудових відносин: нажалі на підприємстві не існує як такої політики трудових спорів, усі конфлікти відбуваються та вирішуються на особистісному рівні, що призводить до погіршення соціального клімату на підприємстві. Підприємство не має можливості започаткувати новий відділ для вирішення цього питання, насамперед це обумовлено великими фінансовими затратами, відсутністю приміщення та недостатньою кількістю кваліфікованих працівників. Під час воєнного положення це вводить підприємство у скрутне становище, оскільки відносини у колективі досить напружені, а іноді досягають критичного рівня, що обумовлюється важким психологічним та соціальним станом кожного працівника.

Отже, виходячи зі стратегічних цілей інноваційного розвитку, проведеної

оцінки та аналізу формування стратегії та політики управління персоналом у ТОВ «Хімелъ», необхідно провести оцінку ефективності реалізації стратегії та політики (особливо: зайнятості, навчання та трудових відносин), що детально відображено у п.п. 2.3.

2.3. Оцінка ефективності реалізації інноваційної стратегії і політики управління персоналом

Успішній реалізації інноваційної стратегії і політики управління персоналом на ТОВ «ХІМЕЛЬ» сприяє експертна оцінка розвитку працівників підприємства. Оцінка персоналу показує стратегічний розвиток підприємства, завдяки якому можна у повній мірі покращити політику управління персоналом. Розвиток персоналу допомагає досягнути цілі інноваційної стратегії, завдяки чому можна удосконалити окремі її елементи, зважаючи на її проблемні сторони.

Оцінювання персоналу – «це одна з функцій менеджменту персоналу, яка спрямована на збір інформації за допомогою якої виявляється ступінь відповідності професійно значущих якостей працівника та ефективності виконуваної ним роботи» [6].

Для визначення недоліків в стратегічній політиці управління персоналом підприємства проведено дослідження серед персоналу з використанням методу експертної оцінки, що описаний в п.п. 2.1 роботи.

В опитуванні, в якості експертів, брали участь керівники структурних підрозділів та провідні фахівці у кількості 10 осіб:

- відділ продажу;
- виробництво;
- відділ логістики;
- відділ кадрів;
- відділ закупівлі;
- технічний відділ;
- менеджер з персоналу;

- головний бухгалтер;
- маркетолог;
- юрист.

Працівникам, що опитувались було запропоновано заповнити анкету (Додаток А). Анкета була розроблена на основі 36-пунктового Опитувальника задоволеності роботою, що розроблений і опублікований Спектором Р. Е., який відображає рівень ефективної реакції працівника на виконувану роботу та її специфічні аспекти [52].

Зміст опитувальника (див. Додаток А) визначає рівень задоволення працівника за дев'ятьма показниками:

- заробітною платою;
- кар'єрним зростанням;
- керівництвом;
- додатковими пільгами та виплатами;
- винагородами;
- умовами виконання роботи;
- колегами;
- характером роботи;
- інформуванням.

На нашу думку, зміст цього опитувальника цілком охоплює всі напрями політики управління персоналом ТОВ «ХІМЕЛЬ» та допоможе показати її стан на підприємстві в сучасних умовах. Такі критерії як заробітна плата, додаткові пільги та виплати, винагороди відображають категорію оплати праці. Кар'єрне зростання є складовою політики навчання. Питання про взаємовідносини з колегами та керівництвом характеризують стан трудових відносин, відображають наявність конфліктних ситуацій в колективі. Опитувальник також містить питання щодо соціального пакету в ТОВ «ХІМЕЛЬ», що дає змогу побачити наявну політику благополуччя в колективі. Щодо розкриття політики зайнятості, видно, що зміст анкети націлений на визначення рівня задоволеності працівників роботою в колективі. Недоліком

розробленого Спектором Р. Е. опитувальника, як і більшості використовуваних опитувальників та анкет, є вплив суб'єктивної думки, однак, вважаємо, що для початкового аналізу та розуміння стану політики управління персоналом на підприємстві на першому етапі цього буде достатньо. Також необхідно мати на увазі, що респондентами для відповідей були досвідчені та кваліфіковані працівники ТОВ «ХІМЕЛЬ». Тому, цей опитувальник можна використовувати для виявлення наявних першочергових проблем. Однак при подальшому аналізі політики управління персоналом та прийнятті рішень доцільно використовувати інші інструменти. Результати проведеного опитування наведено в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7

Результати проведеного опитування щодо рівня задоволення працівників умовами роботи в ТОВ «ХІМЕЛЬ»

Працівники	Умови роботи									
	Зарплата	Кар'єрне зростання	Керівництво	Додаткові пільги	Залежні винагороди	Умови виконання	Колеги	Характер роботи	Інформування	Всього балів
	кількість балів									
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Керівник відділу продажів	20	9	18	24	24	8	9	18	20	150
Керівник виробництва	15	12	15	18	10	8	14	20	19	131
Керівник відділу логістики	16	10	17	24	20	4	11	15	18	135
Керівник відділу кадрів	24	10	18	20	24	11	15	21	19	162
Керівник технічного відділу	15	13	12	15	17	12	10	17	12	123
Керівник відділу закупівлі	18	10	16	19	18	7	12	9	16	125
Маркетолог	20	8	13	21	18	12	8	20	15	135
Менеджер з персоналу	15	10	14	22	18	5	10	8	13	115
Головний бухгалтер	17	12	16	20	14	12	6	12	18	127
Юрист	16	11	15	15	17	13	11	23	17	138
ВСЬОГО	176	105	154	198	180	92	106	163	167	

Примітка. Розроблено автором на основі опитування

Результати отриманого опитування пропонуємо інтерпретувати виходячи з максимальної кількості балів 216 (24x9), які можна отримати за результатами

опитування. Розраховано наступну шкалу:

- 0 – 25 % - незадовільно - 0-53 бали
- 25% – 50 % – задовільно - 54-107 балів
- 50 % – 75 %– добре - 108 -161 бал
- 75 % – 100 % відмінно - 162 -216 балів

Отримані результати пропонуємо трактувати наступним чином:

- Якщо працівник набрав 162 - 216 балів, це означає, що політика управління персоналом в компанії його цілком влаштовує, умови для роботи комфортні, всі аспекти його задовольняють.

- Якщо працівник отримав 108 - 161 бал це означає, що політика управління персоналом на підприємстві його не зовсім влаштовує, умови для роботи де в чому комфортні, але деякі умови його не задовольняють.

- Якщо працівник набрав 54-107 балів це вказує на те, що політика управління персоналом на підприємстві його влаштовує не в повній мірі, умови для роботи не є комфортні, більшість всіх умовних аспектів його не задовольняють.

- Якщо працівник набрав 0-53 балів це означає, що політика управління персоналом на підприємстві його не влаштовує, умови для роботи не комфортні, і вони його не задовольняють.

Підсумки опитування показують результати, як по кожному працівнику, а також можна зробити оцінку по підприємству в цілому. На основі цього можна зробити висновки та прийняти рішення щодо удосконалення стратегічної інноваційної кадрової політики та визначити які заходи необхідно впровадити по відношенню до конкретного працівника, наприклад, виявити яка потрібна допомога: направити на навчання; переглянути інструменти мотивації; змінити характер роботи, або інше.

Виходячи з результатів опитування, видно, що керівника відділу кадрів задовольняють (162 б.) усі умови роботи, тобто політика управління персоналом, однак всіх інших керівників структурних підрозділів та провідних фахівців діюча політика управління персоналом не зовсім влаштовує (від 115 до

150 б.).

Аналіз результатів опитування окремо по кожному з 9-ти аспектів рівня задоволення працівників:

Рівень зарплати - показник набрав 176 балів - оцінку відмінно, що показує на повну задоволеність усіх працівників своєю заробітною платою.

Кар'єрне зростання – показник набрав 105 балів - оцінка задовільно, наблизився до вищої порогової оцінки, однак показує рівень кар'єрного просування досить низьким.

Керівництво - показник набрав 154 бали - оцінка добре, показує на те, що деякі працівники мають претензії до свого керівного апарату. Стан справ у колективі багато в чому залежить від керівника, особливо якщо мова йде про соціально-психологічний клімат і конфлікти. Керівники всіх рівнів управління мають демонструвати власну турботу про персонал, намагатись допомагати працівникам у вирішенні виробничих та особистих проблем.

Додаткові пільги - показник набрав 198 балів - оцінка відмінно, що вказує на повну задоволеність працівників системою пільг, що їм надаються.

Залежні винагороди - показник набрав 180 балів - оцінка відмінно, це говорить про те, що працівники задоволені діючою залежною системою винагород і її визнають.

Умови виконання – показник набрав 92 бали - оцінка задовільно, це сама низька оцінка з усіх оцінювальних мотиваційних аспектів. Рівень оцінки дає зрозуміти, що працівники більше всього не задоволені діючими правилами та процедурами щодо стратегічної політики трудових відносин.

Колеги - аспект набрав 106 балів - оцінка задовільно, що показує досить усереднений рівень соціально-психологічної атмосфери у колективі. Стан міжособистісних взаємин в колективі характеризує соціально-психологічний клімат. Інакше кажучи, психологічний клімат чи атмосфера – це сукупність психологічних умов, котрі можуть сприяти чи перешкоджати ефективності спільної роботи і всебічному розвитку особистості в колективі. Сприятливий соціально-психологічний клімат у колективі є чинником, що істотно знижує

рівень конфліктності серед персоналу.

Характер роботи - аспект набрав 163 бали - оцінка відмінно, що відображає задоволеність працівників поставленими завданнями та їх виконанням.

Інформування - показник набрав 167 балів - оцінка відмінно, що показує нам високий рівень поінформованості працівників про усі поточні і стратегічні напрямки роботи підприємства.

Висновок до розділу 2

Сучасній науковій літературі і практиці відомі численні різноманітні підходи до визначення ефективності інноваційно-стратегічного управління персоналом. Вважаємо, що при визначенні ефективності стратегічного управління персоналом доцільно використовувати систему збалансованих показників це дозволяє управляти показниками, що забезпечують досягнення стратегічних цілей.

Виходячи із результатів проведеного опитування працівників, аналізу існуючої інноваційної політики управління персоналом на ТОВ «ХІМЕЛЬ», виявлених недоліків у інноваційній стратегії розвитку управління персоналом, можна узагальнити існуючі проблеми:

- висока плінність кадрів;
- неефективна політика навчання персоналу (розвиток, адаптація, мотивація);
- недосконала політика зайнятості (проблеми автоматизації, застаріле програмне забезпечення);

Критична відсутність політики трудових відносин (проблеми в колективі з міжособистісним розумінням та соціально-психологічною атмосферою).

Детально про практичні рекомендації щодо удосконалення стратегії інноваційного управління персоналом ТОВ «ХІМЕЛЬ», розглянуто у розділі 3.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ ТА ПОЛІТИКИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ТОВ «ХІМЕЛЬ»

3.1. Практичні рекомендації щодо удосконалення інноваційної стратегії та політики управління персоналом

Провівши аналіз та оцінку стану ефективності управління персоналом у ТОВ «ХІМЕЛЬ», виявивши недоліки, враховуючи результати проведеного дослідження, можемо запропонувати рекомендації направлені на удосконалення не тільки її, а й стратегії управління персоналом на досліджуваному підприємстві (таблиця 3.1).

Таблиця 3.1

Рекомендації щодо удосконалення інноваційної стратегії управління персоналом у ТОВ «ХІМЕЛЬ»

Проблема	Недоліки	Рекомендації щодо вирішення	Методи вирішення	Очікуваний результат
1	2	3	4	5
Плинність кадрів	висока плинність кадрів	- покращення добору працівників наявними професійними та загальними компетентностями; - підвищення кваліфікації; - командне навчання.	- вдосконалення добору персоналу; - тренінги; - консультації з психологом.	- зниження плинності кадрів; - підвищення конкурентоспроможності бренду роботодавця.
Політика навчання персоналу	неефективна політика навчання персоналу (розвиток, адаптація, мотивація)	- згуртування команди; - удосконалення добору персоналу (враховувати до уваги психологічні особливості працівників); - організування ділових ігор в команді; - чітко ставити завдання для кожного учасника в команді.	- проведення ділових ігор на покращення довіри; - проведення свят в колективі; - цілеспрямоване формування правил та норм.	- налагодження стосунків в команді; - поява спільних інтересів; - швидка адаптація нових співробітників; - зниження конфліктності.
Політика зайнятості	проблеми автоматизації, застаріле програмне забезпечення	- проаналізувати зв'язки між процесами які необхідно автоматизувати; - забезпечити підтримку мобільних технологій.	- оновити програмне забезпечення	- автоматизація більшості HR процесів підприємства; - ефективно збудований добір та відбір персоналу.

продовження таблиці 3.1

1	2	3	4	5
Політика трудових відносин	проблеми в колективі міжособистісним розумінням та психологічно-соціальною атмосферою	налагодити соціально-психологічний клімат в колективі; - навчити менеджерів вирішувати трудові спори.	запросити психолога; провеститренінг-курс для менеджерів з питань усунення конфліктних ситуацій та вирішення трудових спорів.	покращення соціально-психологічного клімату; покращення міжособистісних відносин; поліпшення управлінських компетентностей менеджерів.

Примітка. Розроблено автором за результатами виявлених недоліків

Плинність кадрів негативно впливає на ефективні результати діяльності компанії. На практиці існують різні способи покращення цієї ситуації. Для вирішення проблеми плинності кадрів на підприємстві пропонуємо наступні:

- збільшити рівень залучення працівників до управління товариством, що дозволить полегшити тиск, який вони відчувають під час роботи. Свобода у прийнятті рішень дозволить персоналу відчути довіру та їх значущість, що в свою чергу не буде спонукати їх до зміни місця роботи;

- покращити умови кар'єрного зростання спонукатиме працівників до розвитку, що підвищить їх ефективність та продуктивність праці, створить на підприємстві здорову конкуренцію, що зробить роботу більш цікавішою, працівники в свою чергу охоче залишаться на підприємстві;

- усунути жорсткі умови праці, які спонукають працівників до звільнення ще у перші місяці роботи. Необхідно переглянути умови та методи контролю працівників, привести їх до адекватного рівня. Відправити керівників структурних підрозділів на тренінг для кращого розуміння управлінських функцій та організації роботи у своїх підрозділах.

Одним з елементів управління є розвиток персоналу, це дуже важливо для удосконалення стратегії та політики управління персоналом ТОВ «ХІМЕЛЬ». Враховуючи виявлені проблеми пропонуємо в обов'язковому порядку запровадити курси підвищення кваліфікації, вони дадуть змогу розширити та поглибити знання стосовно наявної ситуації у сфері послуг якою

займається підприємство.

Соціологічні дослідження, професійні тренінги, ділові ігри можна організувати із фаховими працівниками відповідних служб Західноукраїнського національного університету (ЗУНУ). Зокрема Психологічна служба (ПС) ЗУНУ організовує та проводить заходи, спрямовані на популяризацію психолого-соціальних та професійних знань (лекції, семінари, тренінги, круглі столи та ін.), здійснює психодіагностичну та розвивальну роботу, сприяє практичній підготовці висококваліфікованих фахівців, надає студентам та випускникам послуги, пов'язані з профорієнтацією та підготовкою до роботи за отриманою професією. Також з метою професійного розвитку ПС залучає до своєї діяльності студентів, які мають змогу розвинути свої професійно важливі якості, реалізувати себе у написанні проектів та волонтерській діяльності [29].

Підвищувати кваліфікацію працівники ТОВ «ХІМЕЛЬ» можуть у Навчально-науковому центрі інноваційного розвитку та тренінгів ЗУНУ. У центрі інноваційного розвитку та тренінгів організовують і проводять тренінги, майстер-класи, вебінари, спрямовані на особистісне зростання та формування професійних навичок. Навчальні курси проводять сертифіковані тренери, фахівці-практики. Навчальні програми адаптовують і розробляють відповідно до запитів слухачів. Освітні послуги надаються в онлайн- та офлайн-формах, із використанням інноваційних технологій навчання (коучинг, фасилітація, тренінг; метафоричні та трансформаційні ігри; мотиваційне інтерв'ю; вебінар; проектне навчання; індивідуальні консультації; кейс-навчання; нетворкінг; семінари; майстер-класи та ін.). Умови співпраці: договірні [21].

Керівникам структурних підрозділів необхідно визначити проблемні місця та упущення у роботі, і відштовхуючись від цього побудувати ефективну систему проходження курсів підвищення кваліфікації.

Проведення професійних тренінгів, мають здійснювати професіонали, які мають знання та досвід у відповідній галузі, в залежності від структурних підрозділів у яких необхідно його впровадити, також самі працівники можуть

надати цінну інформацію про потреби в навчанні. Найкращим варіантом є використання внутрішнього досвідченого спеціаліста або зовнішнього суб'єкта професійної підготовки.

Тренінги мають бути представлені таким чином, щоб організація проходження та значення для працівників були зрозумілі. Ефективно побудований тренінг дозволяє працівникам брати активну участь у процесі навчання та розвивати свої навички та знання. Працівників слід заохочувати до участі в процесах навчання, беручи участь у дискусіях, ставлячи запитання, вносячи свої знання та досвід, навчаючись через практичний досвід і навіть використовувати рольові ігри. Також необхідно тримати орієнтир на персонал за допомогою якого нові працівники вивчають важливі якісні організаційні процеси, та стандарти, покращують виробничі відносини та дізнаються, як вони можуть ефективніше працювати виконуючи свою роботу, що також допоможе знизити плинність кадрів.

Проведення ділових ігор допоможе новачкам краще адаптуватися до принципів роботи компанії, а також робота в команді знизить тиск та дасть можливість працівнику у повній мірі розкрити свій потенціал та повністю показати рівень кваліфікації. Разом з цим підвищиться рівень згуртованості та покращаться відносини між керівниками та їх підлеглими.

На даний момент гостро постає питання, щодо місця проведення навчання працівників підприємства, будь-то офіс самої організації або орендований, зважаючи на воєнні умови пропонуємо втілити навчання за допомогою онлайн платформ.

Платформа «Prometheus» - найбільша освітня платформа в Україні, на ній можна знайти безліч онлайн-курсів, від безкоштовних до платних, також вони поділяються на різноманітні галузі від бізнес освіти до особистісного розвитку. На платформі представлені провідні викладачі які зможуть знайти підхід до кожного працівника особисто, по закінченню курсів кожен працівник має змогу отримати сертифікат. Також на платформі представлені як індивідуальні, так і корпоративні курси якими користуються провідні українські організації.

Платформа «Coursera» - також має безліч курсів, але ефективніше буде її використати для командного навчання, оскільки його надають провідні організації та університети, що в свою чергу допоможе поглиблено розглянути проблемні місця на підприємстві, на цій основі можна буде збудувати ефективну стратегію та політику управління персоналом у ТОВ «ХІМЕЛЬ».

Для покращення політики зайнятості рекомендуємо, покращити автоматизацію добору та відбору персоналу, шляхом заміни застарілого програмного забезпечення. На даний момент підприємство використовує програмне забезпечення 1-C. Рекомендуємо придбати програмне забезпечення «Hurma», яким вже користуються HR підрозділи у більшості організацій України. Наявність різних модулів HRM система може допомогти удосконалити або виправити функції системи управління персоналом, а також автоматизувати усі процеси, особливо можливість її відображення на мобільних пристроях, що підвищить ефективність роботи підприємства.

На підприємстві слід повністю перебудувати політику трудових відносин. Оскільки ТОВ «ХІМЕЛЬ» не має фінансової можливості започаткувати такий відділ та за відсутності фахівців з цього напрямку діяльності, для покращення відносин та усунення конфліктів пропонуємо найняти психолога, позаштатного або заключити трудовий договір з провідним фахівцем (на вибір підприємства), це допоможе зрозуміти думки кожного працівника і сформулювати повну картину соціально-психологічного клімату в колективі, в подальшому покращити міжособистісні відносини серед працівників.

Для покращення ситуації у вирішенні трудових спорів рекомендуємо направити менеджерів на тренінг-курси «Emtrain» а саме «Conflict and Resolution Management Training», на цьому навчальному курсі з розв'язання конфліктів менеджери побачать, як запобігти або знизити нездоровий конфлікт, перш ніж він призведе до більш серйозних проблемних наслідків. Менеджери дізнаються, як зупинити, оцінити та розглянути всі сторони конфлікту, перш ніж реагувати на них. Цей навчальний курс з вирішення конфліктів також охоплює ключові комунікативні навички, необхідні для

вирішення конфліктів на робочому місці. Інтерактивні опитування на навчальному курсі з вирішення конфліктів дають роботодавцям реальне уявлення про те, як працівники ставляться до представлених концепцій і культурних навичок. Інноваційна функція «Запитайте експерта» Emtrain надає слухачам прямий доступ до експертів курсу.

Детальну соціально-економічну ефективність запропонованих заходів, щодо удосконалення стратегії і політики управління персоналом у ТОВ «ХІМЕЛЬ», виходячи з вище наведених практичних рекомендацій відображено в пункті 3.2.

3.2. Визначення соціально-економічної ефективності запропонованих заходів

Оцінювання інноваційної стратегії та політики управління персоналом ТОВ «ХІМЕЛЬ», яке ми відобразили у 2 розділі показало, що існуюча стратегія та політика не є достатньо ефективними, тому було запропоновано рекомендації щодо удосконалення стратегії та політики управління персоналом.

Як було виявлено, плинність кадрів негативно впливає на результати економічної діяльності підприємства. Ми пропонуємо підвищити рівень залучення персоналу до управління товариством. Цього можна досягнути за рахунок проведення тренінгу «Мотивація та залучення персоналу» який розробила компанія «Go Business» вартість якого складає (3800 грн/особа) [20], він допоможе створити нові адекватні умови для роботи працівників та знизить рівень тиску який зараз присутній на підприємстві.

На покращення умов кар'єрного зростання, оскільки це перекликається з навчанням тому вдалою, на наш погляд, буде пропозиція пов'язана з підвищення кваліфікації працівників. Пропонуємо провести корпоративний тренінг про лідерство «Психологія лідера», який проводить тренінговий портал «Socrat», ціна тренінгу складає (18000 грн.) [31]. Такі заходи допоможуть розвинути лідерські якості у членів колективу і стимулюватимуть сприяння

можливості працівників у кар'єрному зростанні.

У процесі дослідження було виявлено, що політика навчання персоналу сформована не досить ефективно, що також впливає на плинність кадрів та економічну діяльність підприємства.

Нами запропоновано організувати курси з підвищення кваліфікації, завдяки яким будуть усунені прогалини в роботі різних структурних підрозділів. Для економії фінансових витрат їх можна провести на базі підприємства.

Для підвищення інтенсивності і продуктивності праці пропонуємо проведення тренінгів. Вважаємо доцільним їх проводити для кожного структурного підрозділу окремо, так як зміст роботи кожного підрозділу має свої особливості і в кожному з них присутні висококваліфіковані працівники які зможуть побудувати та провести тренінг належними чином, що не викликатиме додаткових фінансових затрат, можна запросити зовнішнього спеціаліста, якщо підприємство не захоче відволікати свого фахівця від основної роботи, тоді необхідно буде провести моніторинг різних пропозицій місцевих консалтингових підприємств.

Для злагодженої роботи всіх підрозділів підприємства доцільно провести ділові ігри. Їх можна організувати в приміщеннях підприємства за згодою всіх працівників як у вільний, після роботи час, так і під час основної діяльності. Для проведення ділових ігор можна використати методичні матеріали, що вільно доступні в інтернет мережі, а також спираючись на досвід власних фахівців, керівників структурних підрозділів. Такий підхід обмежить фінансові витрати товариства.

Запропоновані онлайн платформи у вигляді «Prometheus» та «Coursera», можна використовувати для саморозвитку персоналу, вони також є безкоштовними.

На основі домовленості із Психологічною службою Західноукраїнського національного університету можна організувати як на базі підприємства так і у навчальному закладі різні заходи направлені на удосконалення інноваційного управління діяльністю ТОВ «ХІМЕЛЬ». У навчальному закладі функціонують

структури які мають певні напрацювання і досвід проведення соціологічних досліджень, професійних тренінгів, ділових ігор, здійснюють психодіагностичну та розвивальну роботу.

Підвищувати кваліфікацію працівники ТОВ «ХІМЕЛЬ» можуть у Навчально-науковому центрі інноваційного розвитку та тренінгів ЗУНУ. У центрі інноваційного розвитку та тренінгів організують і проводять тренінги, майстер-класи, вебінари, спрямовані на особистісне зростання та формування професійних навичок. Навчальні курси проводять сертифіковані тренери, фахівці-практики. Навчальні програми адаптують і розробляють відповідно до запитів слухачів. Послуги надаються в онлайн- та офлайн-формах, із використанням інноваційних технологій навчання.

Політика зайнятості підприємства в цілому побудована непогана, але під час дослідження були виявлені недоліки у вигляді застарілого програмного забезпечення та проблеми автоматизації підбору та добору персоналу, було запропоновано перейти на нове програмне забезпечення «Hurma», загалом пропонуємо три модулі:

- Рекрутинг: допоможе в закритті вакансій та автоматизує цей процес, ціна такого модулю за умови 1 рекрутера та загального циклу використання один рік становить (1053,1 грн/міс).

- HR складається з ґрунтовної аналітики, різних конструкторів, автосценаріїв, профілю та особистого кабінету, ціна такого модулю за умови 1-30 працівників та загального циклу використання один рік становить (1638,2 грн/міс).

- All-in-One: має невичерпний набір інструментів та допомагає у автоматизації більшості процесів, ціна такого модулю за умови 1 рекрутера, 1-30 працівників та загального циклу використання один рік становить (2691,4 грн/міс) [47].

Оскільки в ТОВ «ХІМЕЛЬ» виявлена гостра необхідність у повній заміні програмного забезпечення та автоматизації процесів підбору та добору персоналу. Кращим модулем для використання буде «All-in-One», що вирішить всі проблеми пов'язані з політикою зайнятості.

У процесі дослідження було виявлено, значні недоліки у політиці трудових відносин, тому рекомендуємо запросити спеціаліста психолога, якщо брати фахівця у штат це обійдеться підприємству близько (10000 грн.) – це середня заробітна плата психолога по місту Тернополю. Якщо підприємство вирішить наймати зовнішнього спеціаліста, то ми рекомендуємо психологічну студію «Сенс» та послугу «Системний коучинг» яка коштує (1700грн/50хв) [30]. Рекомендуємо наймати позаштатного спеціаліста, не дивлячись на різницю цін, оскільки зазвичай вони більш досвідчені та кваліфіковані.

Для покращення внутріфірмових трудових відносин пропонуємо направити менеджерів на тренінг курс «Conflict and Resolution Management Training» компанії «Emtrain», ціна тренінгів залежить від потреб організації яка до них звертається, особливо корпоративний формат, так як це зарубіжна організація ціна на тренінг буде вищою за середню по Україні, приблизно (25000 грн.), виходячи з того, що політика трудових відносин потребує критично швидко втручання, вважаємо фінансові затрати доцільними.

Для прогнозування зростання обсягу чистого прибутку в результаті проведення заходів щодо удосконалення стратегії та політики управління персоналом на підприємстві ТОВ «ХІМЕЛЬ», була проведена експертна оцінка керівниками структурних підрозділів та провідними фахівцями, стаж роботи яких перевищує 8 років на управлінських посадах, а також був залучений фінансовий директор для точнішого фінансового аналізу. Враховуючи їх кваліфікацію та досвід роботи на підприємстві, вважаємо їх оцінку досить правдоподібною. Оцінку надавали 7 експертів, результати наведені в таблиці 3.2.

Як бачимо з результатів оцінювання експертами очікуваного зростання прибутку підприємства, песимістичний прогноз складає 0,6 %, вірогідний прогноз - 1,3% та оптимальний прогноз - 2,1%

Таблиця 3.2

**Очікуваний приріст чистого прибутку в результаті
удосконалення стратегії та політики управління персоналом
ТОВ «ХІМЕЛЬ» на 2022 рік**

Експерти	1	2	3	4	5	6	7
Приріст чистого прибутку, %	0,6	1	2,1	1,3	0,7	0,6	1,3

Примітка. Складено автором за результатами оцінки експертів

Розрахуємо очікуване зростання прибутку підприємства після впровадження рекомендованих заходів щодо удосконалення стратегії та політики управління персоналом на підприємстві ТОВ «ХІМЕЛЬ», використовуючи метод стандартного розподілу вірогідностей, за формулою (3.1):

$$ОП = \frac{(О+4*В+П)}{6}, \quad (3.1)$$

де, ОП - очікуване зростання прибутку підприємства після впровадження рекомендованих заходів щодо покращення соціально психологічного клімату;

О - оптимальний прогноз;

В - вірогідний прогноз;

П- песимістичний прогноз.

Отже, ОП = (О + 4 * В + П)/6 = (2,1+4*1,3+0,6)/6 = 1,31%.

За результатами розрахунку, очікуване зростання прибутку складає 1,31% у 2022 році. Інші економічні показники ТОВ «ХІМЕЛЬ» повинні зростати пропорційно розрахованому значенню.

Соціальний ефект запроваджених рекомендацій:

- стійка кадрова ситуація, завдяки зниженню коефіцієнта плинності кадрів, що дає працівникам гарантії зайнятості у довгостроковій перспективі;
- покращення умов праці завдяки впровадженню нової політики зайнятості та політики навчання;
- покращення соціально-психологічної атмосфери як в колективах

так і на підприємстві в цілому, завдяки впровадженню нової політики трудових відносин;

- зростання можливостей навчання працівників, завдяки впровадженню рекомендацій щодо удосконалення політики професійного навчання.

Висновки до розділу 3

Досліджено, що при впровадженні запропонованих практичних рекомендацій направлених на удосконалення стратегії та політики управління персоналом ТОВ «ХІМЕЛЬ» значно підвищить результати своєї діяльності.

Зокрема, запропоновано:

- підвищити рівень залучення персоналу до управління товариством;
- покращити умови кар'єрного зростання шляхом підвищення кваліфікації працівників;
- проведення професійних тренінгів;
- практикувати проведення комплексних і індивідуальних ділових ігор;
- використовувати для саморозвитку персоналу онлайн платформи;
- для автоматизації підбору та добору персоналу запропоновано перейти на нове програмне забезпечення «Hurta»;
- для ліквідації недоліків у політиці трудових відносин, рекомендуємо використати поради соціологічних і психологічних спеціалістів.

В результаті проведення заходів щодо удосконалення інноваційної стратегії та політики управління персоналом на підприємстві ТОВ «ХІМЕЛЬ» на основі експертних оцінок очікуване зростання прибутку у 2022 році складе 1,31%. Інші економічні показники ТОВ «ХІМЕЛЬ» повинні зрости пропорційно розрахованому значенню.

ВИСНОВКИ

Виходячи із вирішення поставленої мети, що впливає із змісту замовлення керівництва ТОВ «ХІМЕЛЬ» на проведення наукового дослідження стану ефективного управління персоналом і формування напрямків його інноваційної стратегії і політики, нами визначено, зміст і завдання дослідження. Як наслідок отримані результати дослідження забезпечують, на наш погляд, вироблення ефективних напрямків формування інноваційної стратегії і політики управління персоналом на досліджуваному підприємстві. При виконанні мети дослідження і поставлених завдань нами встановлено:

1. При формуванні стратегії управління персоналом головним завданням є побудувати її таким чином, щоб вона враховувала всі внутрішні та зовнішні фактори, які сприяють стійкому розвитку підприємства, обґрунтування змін які будуть втілені або вже втілюються, також вона повинна підкріплюватися змістовним аналізом, а саме включати в себе: причини запропонованих змін; принципи втілення стратегії; наслідки втілення стратегії; тенденції розвитку; фінансові затрати на реалізацію стратегії. Дослідженням встановлено дев'ять елементів формування стратегії управління персоналом. Ми зосередили увагу на плануванні персоналу, так як він передує іншим та виступає головним. При започаткуванні стратегії використовують низку методів, рівнів планування та розробляють прогнози, що в свою чергу є основою для вироблення і реалізації стратегії управління персоналом. При формуванні інноваційної стратегії управління персоналом були використанні принципи: плановірності, системності, єдиноначальності, соціального партнерства, економічної ефективності, демократизму, економічної зацікавленості та соціальної діяльності.

2. Складовими політики управління персоналом були розглянуті: політика зайнятості, політика навчання, політика оплати праці, політика благополуччя та політика трудових відносин. При дослідженні моделей інноваційної політики управління персоналом були використанні наступні: пасивна, реактивна, превентивна, активна, раціональна, нераціональна, відкрита

та закрита.

3. При проведенні дослідження встановлено, що інноваційна стратегія розвитку підприємства тісно пов'язана зі стратегією управління персоналом підприємства. Результатом інноваційної орієнтації підприємства є підвищення його конкурентоспроможності, що досягається шляхом постійного отримання конкурентних переваг. В сьогоденні умовах необхідно приділити увагу HR-менеджменту. Для підвищення ефективності роботи HR-менеджменту доцільно використовувати стратегію диференціації персоналу компанії, а в процесі роботи використовувати компетентісний підхід, що є досить популярним у світі. Ключовими компетенціями HR-менеджменту інноваційно орієнтованого підприємства є: орієнтація та досягнення бізнес-цілей; прагнення до сталого розвитку підприємства; соціальна відповідальність бізнесу; планування розвитку персоналу; ефективне управління людськими ресурсами; створення та підтримання на належному рівні комунікацій; командна робота; дотримання норм і стандартів; орієнтація на результат, відкритість до нового.

Для досягнення цілей одним із ефективних засобів є використання крауд технологій через залучення до вирішення питань інноваційної виробничої діяльності широкого кола осіб для використання їх творчих здібностей, знань і досвіду за типом субпідрядної роботи із застосуванням інфокомунікаційних технологій.

4. В процесі дослідження нами розглянуто ряд методів, що використовуються фахівцями для оцінки ефективності формування і реалізації стратегії і політики управління персоналом: бенчмаркінгу, експертних оцінок, віддачі інвестицій у персонал, Джека Філіпса та Дейва Ульріха, KPI – (Key performance indicators), SWOT-аналіз (комплексний аналіз сильних і слабких сторін).

Дослідження показали, що питання оцінювання ефективності управління персоналом слід розглядати з урахуванням швидких темпів змін у сучасному середовищі, у якому важливу роль відіграє місце людини у процесі праці, саме

від цього залежить оцінка ефективності праці.

Доведено, що процес формування інноваційної стратегії і політики управління персоналом промислового підприємства складається з трьох основних етапів: стратегічного планування персоналу; стратегічної організації персоналу; стратегічного контролю персоналу. У якості головної складової системи оцінювання ефективності інноваційної стратегії і політики управління найчастіше застосовують систему збалансованих показників. Для кожного показника, який включено до збалансованої системи необхідно встановити прогнозне значення. Найпопулярнішим методом оцінювання ефективності є використання ключових показників ефективності (KPI - Key performance indicators).

Вважаємо важливим методичним підходом до оцінювання ефективності інноваційної системи управління персоналом є SWOT-аналіз (комплексний аналіз сильних і слабких сторін).

Проаналізувавши вище розглянуті методичні підходи щодо оцінювання ефективності реалізації інноваційної стратегії та політики управління персоналом ми прийшли до висновку, що в умовах діяльності ТОВ «ХІМЕЛЬ» найбільш доцільно використати метод експертних оцінок. З використанням цього методу у аналітичній частині роботи буде здійснено оцінювання ефективності реалізації інноваційної стратегії і політики управління персоналом ТОВ «ХІМЕЛЬ».

5. Встановлено, що стратегічні цілі ТОВ «ХІМЕЛЬ» на 2020-2021 роки полягали у:

- організаційному розвитку в основу якого покладено перспективи розвитку персоналу;
- зміцненні позицій на стратегічних ринках;
- запровадженні передових теорій і практик управління, як персоналу, так і організації в цілому;
- стабільно ефективному розвитку персоналу організації.

Проведений аналіз руху персоналу та наявної системи управління

персоналом ТОВ «ХІМЕЛЬ» виявив високу плинність кадрів (більше 5%) та інтенсивність обороту кадрів (17,3%). З дослідження видно, що за 2019-2021 роки плинність кадрів тримається на високому рівні. Також можемо спостерігати коефіцієнт сталості, який за 2019-2021 роки тримається на рівні, в середньому 85%, що дає розуміння про незмінність основного складу працівників.

Необхідно відмітити, що на підприємстві використовується застаріле програмне забезпечення «1-С», що значно знижує ефективність роботи працівників, ускладнює автоматизацію і знижує прибутковість підприємства. Політика навчання в основному побудована на методі наставництва. Така політика задовольняє більшість наставників, оскільки вони отримують щоквартальну премію, але негативно впливає на стажерів.

На підприємстві існує напружена політика трудових відносин. Усі конфлікти відбуваються та вирішуються на особистісному рівні, що призводить до погіршення соціального клімату у колективі.

6. Для встановлення недоліків в стратегічній політиці розвитку персоналу підприємства було проведено дослідження серед персоналу з використанням методу експертної оцінки. Експертами виступали 10 керівників структурних підрозділів та провідні фахівці ТОВ «ХІМЕЛЬ». Працівникам, що опитувались було запропоновано заповнити анкету (Додаток А). Анкета була розроблена на основі 36-пунктового Опитувальника задоволеності роботою. Зміст Опитувальника визначає рівень задоволення працівника за дев'ятьма показниками.

Аналіз результатів опитування окремо по кожному з 9-ти аспектів рівня задоволення працівників роботою характеризує різний рівень задоволення і відповідно бальної оцінки, що узагальнюється системою: «незадовільно», «задовільно», «добре» і «відмінно».

7. Враховуючи результати проведеного опитування працівників, аналізу існуючої інноваційної політики управління персоналом на ТОВ «ХІМЕЛЬ», виявлених недоліків у інноваційній стратегії розвитку управління персоналом,

можна узагальнити наявні проблеми:

- висока плинність кадрів;
- неефективна політика навчання персоналу (розвиток, адаптація, мотивація);
- недосконала політика зайнятості (проблеми автоматизації, застаріле програмне забезпечення);

Критична відсутність політики трудових відносин (проблеми в колективі з міжособистісним розумінням та соціально-психологічною атмосферою).

У процесі дослідження були надані практичні рекомендації щодо удосконалення інноваційної стратегії та політики управління персоналом, а саме: поліпшення залученості персоналу до управління, використання різних тренінг курсів у вигляді «Психологія лідера», «Мотивація та залученість персоналу», «Conflict and Resolution Management Training», залучення онлайн платформ дистанційного навчання «Prometheus», «Coursera», залучення зовнішніх спеціалістів соціологів і психологів.

При удосконаленні політики управління персоналом ТОВ «ХІМЕЛЬ», методом експертних оцінок встановлено, економічний ефект у вигляді зростання прибутку, який складе 1,31% у 2022 році.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бившева Л.О., Кондратенко О.О., Желдак С.В., Коваленченко А.О. Стратегічне управління персоналом як фактор зростання конкурентоспроможності промислового підприємства. Економічний вісник Донбасу. 2020. №1 (59). С. 137-144.
2. Бутенко І.А., Курносова А.В. Методичні підходи до оцінки ефективності системи управління персоналом підприємства. Економічні інновації. 2015. С. 66-74.
3. Галич О. А., Вакуленко Ю. В., Терещенко І. О., Крутько Т. В. Стратегічне управління персоналом як фактор зростання конкурентоспроможності підприємства. Агросвіт. 2019. №. 6. С. 27-32. URL: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2019.6.27>
4. Гулик Т.В., Романенко Т.А. Кадрова політика підприємства. Збірник наукових статей за матеріалами V Всеукраїнської науково-практичної конференції (за міжнародною участю). 2019. С. 58-60
5. Гурбик Ю.Ю., Біляєв С.С., Багунц О.С. Сутність та зміст поняття «управління персоналом» у системі менеджменту організації. Економіка та суспільство. 2018. С. 216-224. № 17. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2018-17-32>
6. Дяків О. П., Коцур А. С., Островерхов В. М., Надвиничний С. А., Шкільняк М. М., Шушпанов Д. Г. /за заг. ред. М. М. Шкільняка. Менеджмент персоналу : навч.-метод. посіб. для студ. спец. «Менеджмент» і «Публіч. управління та адміністрування». Тернопіль: ЗУНУ, 2021. 334 с.
7. Дяків О. П., Островерхов В. М., Прохоровська С. А., Слівінська Н. М. Економіка праці та соціально-трудові відносини: навч.- метод. посіб. 2-ге вид., переробл. і доповн. Тернопіль: ТНЕУ, 2016. 391 с.
8. Дяків О.П., Островерхов В.М. Управління персоналом: навчально-методичний посібник. Тернопіль: ТНЕУ, 2018. 288 с.
9. Жилінська О., Інновації: проблеми теорії і практики [колект.

монографія], Харків: ІНЖЕК, 2011, 297 с.

10 Захарчин Г.М., Соболев І.Б. Оцінювання ефективності персоналу промислового підприємства на засадах маркетингу. Вісник національного університету «Львівська політехніка». 2016. № 846. С. 62-66.

11 Исакова Д.. Рецепт Уэлча: Forbes Україн Исакова Д.. Рецепт Уэлча: Forbes Україна, <http://forbes.net.ua/magazine/forbes/1390644-recept-uelcha-kak-pravilno-optimizirovat-sostav-sotrudnikov>.

12 Ілляшенко С.М. Інновації у маркетингу і менеджменті: монографія. Суми: ТОВ «Друкарський дім «Папірус», 2013. 616 с.

13 Коломінський Н. Л. Психологія педагогічного менеджменту: Навч. посіб. Київ., 2002 , 176 с.

14 Крамаренко А.В. Сучасні підходи до оцінювання ефективності управління персоналом. Науковий вісник херсонського державного університету. 2014. С. 95-98.

15 Криворучко О.М. Управління персоналом підприємства: навч. посіб. Харків: ХНАДУ, 2016. 200 с.

16 Кузьменко Л.В. Можливості удосконалення методу експертних оцінок. Вісник національного технічного університету ХПІ. 2012. № 16. С. 107-110.

17 Лісогор Л.С. Трансформація ринку праці: можливості реалізації інноваційних змін в сучасних умовах. Вісник Прикарпатського університету. Еко- номіка. 2015. Вип. XI. С.177-183.

18 Майкл Портер, Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов, М., 2005, 312 с.

19 Морщенок Т.С. Бенчмаркінг як інструмент підвищення конкурентоспроможності підприємницьких структур. Економіка та суспільство. 2017. № 9. С. 533-540.

20 Мотивація та залучення працівників.URL:
<https://www.education.ua/trainings/71740/>

21 Навчально-науковий центр інноваційного розвитку та тренінгів

ЗУНУ// www.wunu.edu.ua/nncirt/

22 Нікітіна І.В. Економіка праці та управління персоналом. Збірник матеріалів IV міжнародної науково-практичної інтернет-конференції. 2018. 10-12 грудня. URL:

https://ep.nmu.org.ua/pdf/econ_glob_2018.pdf#page=136%D0%9A%D0%91%D0%A0%D0%9C%D0%9F_2022.pdf (дата звернення – 01.09.2022)

23 Овчиннікова В. О., Островерх Г. Є., Пасіч Я. В. Формування кадрової стратегії вітчизняних підприємств автотранспорту. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2017. № 60. URL: <https://doi.org/10.18664/338.47:338.45.v0i60.122771>

24 Олійник Т. Г. Стратегічне управління людськими ресурсами: опорний конспект. Миколаїв: ННІ ЕіУ. 2019. 62 с.

25 Потишняк О.М. Сучасна стратегія управління персоналом підприємства. Міжнародний науково-виробничий журнал. 2013. С. 82-84.

26 Прохоровська С. А. Компетентісний підхід в управлінні персоналом. Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України. [наук. журнал]. Тернопіль.: Економічна думка, 2018. 86- 90.

27 Прохоровська С. А. Оцінка персоналу підприємства: проблеми та шляхи вирішення. Теоретичні та прикладні аспекти розвитку економіки та маркетингу: колективна монографія/ за ред.. д.е.н. В.А. Фаловича. Тернопіль: ФО-П Шпак В.Б. 2020. 179 с. (С. 108-118)

28 Прохоровська С., Островерхов В., Запорожан Л. Винагорода за працю в мотивації персоналу. Регіон. аспекти розвитку продуктив. сил України. 2018. № 22. С. 92–97.

29 Психологічна служба ЗУНУ [//www.wunu.edu.ua/student-life/laboratory-psychological-services/](http://www.wunu.edu.ua/student-life/laboratory-psychological-services/)

30 Психологічна студія сенс. URL: <https://www.sens.lviv.ua/price/>

31 Психологія лідера. URL: <https://sokrat.training/1836/>

32 Розпорядження Кабінету Міністрів України №-526-р від 10 липня 2019 року «Про схвалення Стратегії розвитку сфери інноваційної діяльності на

період до 2030 року».

33 Рульєв В.А., Гуткевич С.О., Мостенська Т.Л. Управління персоналом: навч. посіб. Кондор, 2012. 324 с.

34 Семчук М.Ф., Стефінін В.В. Стратегічне управління персоналом як драйвер розвитку організації. Матеріали III Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції студентів та молодих вчених. 2019. С. 116-117.

35 Степанова А. А., Деркач О. Г. Інноваційно орієнтоване підприємство як один з сучасних векторів розвитку світового господарства. Європейський континент та виклики сучасності: колективна монографія Publisher: Львів, 2018, Ольштин: ЛНУ ім. І. Франка, (С.194-204).

36 Тарнавська Н.П. Інноваційне управління конкурентоспроможністю логістичних ланцюгів: монографія. Тернопіль: Підручники і посібники, 2011. 240 с.

37 Тростянецька Е.В. Формування кадрової політики організації. Збірник наукових праць за матеріалами конференції scientific researches and their practical application. modern state and ways of development. 2015. 15-17 грудня. URL: <https://www.sworld.com.ua/konfer41/182.pdf> (дата звернення - 01.09.2022).

38 Тульпа І. Інноваційна стратегія: [навч. посіб.], Х.:Студцентр, 2005, С.76.

39 Управління персоналом : підручник / [В. М. Данюк, А. М. Колот, Г. С. Суков та ін.]; Київ: КНЕУ; Краматорськ : НКМЗ, 2013. 666 с.

40 Цуркан М.Л.. Інноваційні механізми управління розвитком персоналу корпоративних підприємств інтегрованих холдингів :автореф. дис. на здобуття наукового ступеня кандидата економ. наук : спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами». Маріуполь, 2017. 23 с.

41 Цюцюра С.В, Криворучко О.В, Цюцюра М.І. Ключові показники ефективності. принципи розробки ключових показників ефективності для бюджетної сфери. Управління розвитком складних систем. 2012. С. 87-91.

42 Черчик Л.М. Менеджмент персоналу: конспект лекцій. Луцьк: СЛУ

ім. Лесі Українки, 2019. 146 с.

43 Чухліб В.Є., Махмудов Х.З. Аналіз стратегічного управління персоналом в аграрному підприємстві. Східна Європа: економіка, бізнес та управління. 2021 № 2 (29). С. 81-86. DOI: [:https://doi.org/10.32782/easterneurope.29-12](https://doi.org/10.32782/easterneurope.29-12)

44 Шкільняк М. М., Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Крисько Ж. Л., Демків І. О. Менеджмент. Тернопіль: КРОК, 2017. 252 с.

45 Щербак В.Г. Управління персоналом підприємства. Харків: ХНЕУ, 2005. 220 с.

46 Boxall P., Purcell J. Strategy and human resource management. Palgrave Macmillan Limited, 2015. 368 p.

47 Hurma. Сайт. URL: <https://hurma.work/>

48 Kaufman B. E. Evolution of strategic HRM as seen through two founding books: a 30th anniversary perspective on development of the field. Human resource management. 2015. Vol. 54, no. 3. P. 389–407. URL: <https://doi.org/10.1002/hrm.21720>

49 Nankervis A., Baird M., Coffey J., & Shields, J. Human resource management. Cengage AU. 2019. 573 p.

50 Naumova O. Strategies human resource management. Scientific notes of the University "KROK". 2021. No. 1(61). P. 137–141. URL: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2021-61-137-141>

51 Schuler R. S. Strategic human resources management: linking the people with the strategic needs of the business. Organizational dynamics. 1992. Vol. 21, no. 1. P. 18–32. URL: [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(92\)90083-y](https://doi.org/10.1016/0090-2616(92)90083-y)

52 Spector, P. E. Job satisfaction: Application, assessment, causes and consequences. Thousand Oaks.1997.URL: <https://doi.org/10.4135/9781452231549>

53 Wright P. M., McMahan G. C., McWilliams A. Human resources and sustained competitive advantage: a resource-based perspective. The international journal of human resource management. 1994. Vol. 5, no. 2. P. 301–326. URL: <https://doi.org/10.1080/09585199400000020>

Анкета

**Опитувальник задоволеності роботою працівників ТОВ
«ХІМЕЛЬ»**

Питання	Бали					
	1	2	3	4	5	6
1	2	3	4	5	6	7
1. Думаю, що я отримую непогану оплату за ту роботу, яку виконую						
2. У цій організації у мене практично немає шансів отримати підвищення						
3. У мене виключно розумний і грамотний керівник						
4. Мене не задовольняє система додаткових виплат, що існує у цій організації						
5. Коли я добре виконую свою роботу, я відчуваю визнання та подяку						
6. Багато наших правил та інструкцій перешкоджають нормальній роботі						
7. Мені подобаються люди, з якими я працюю						
8. Іноді мені здається, що моя робота не має жодного сенсу						
9. У цій організації добре налагоджено інформування своїх працівників						
10. Додатки до зарплати дуже незначні та відбуваються рідко						
11. Ті, хто добре справляється зі своєю роботою, мають реальні шанси на підвищення						
12. Мені не подобається те, як зі мною спілкується мій керівник						
13. Додаткові пільги та виплати, які ми тут отримуємо, не гірші, ніж у більшості інших організацій						
14. Я не бачу, щоб те, що я роблю, хоч якось цінувалося						
15. Мої спроби покращити процес роботи не натикаються на бюрократизм та зволікання						
16. Багато моїх колег грішать некомпетентністю						
17. Мені цікаво вирішувати завдання, що виникають у моїй роботі						
18. Мені неясні цілі, які перед собою ставить ця організація						
19. Думаю, що мене недостатньо цінують у цій організації, судячи з того, скільки мені платять						
20. Шанси просунути кар'єрними сходами тут не гірше, ніж в інших місцях						
21. Мій керівник виявляє мало інтересу до почуттів своїх підлеглих						

продовження таблиці додатку А

1	2	3	4	5	6	7
22. Наша організація забезпечує добрий соціальний пакет						
23. У нас майже не отримують матеріальних винагород за хорошу роботу						
24. Мені доводиться виконувати масу формальних та непотрібних речей						
25. Я отримую задоволення від роботи зі своїми колегами						
26. Мені часто здається, що я не знаю, що відбувається у нашій організації						
27. Я пишаюся роботою, яку виконую						
28. Я задоволений можливостями підвищення зарплати						
29. Ми не маємо того соціального пакету, який мали б мати						
30. Мені дуже подобається мій керівник						
31. Моя робота перевантажена писаниною						
32. Я не відчуваю, щоб мої зусилля оцінювалися так, як вони того заслуговують						
33. Якщо я захочу, я маю реальні можливості просунутися по службі						
34. Мені дуже подобається атмосфера нашого колективу						
35. Я отримую задоволення від цієї роботи						
36. Мене не задовольняє рівень інформування працівників у нашому підрозділі						

Ключ до «Опитувальника задоволеності роботою» Спектора

Оцініть кожен аспект (підшкалу) за чотирма відповідями. Для оцінки висловлювань використовуйте шестибальний формат вибору відповідей, де:

- 1 – цілком не згоден;
- 2 – не згоден;
- 3 - швидше не згоден;
- 4 – скоріше згоден;
- 5 – згоден;
- 6 – цілком згоден.

Пункти опитувальника сформульовані в обох напрямках. Тому відповіді на 2, 4, 6, 8, 10, 12, 14, 16, 18, 19, 23, 24, 26, 29, 31, 32 і 36 пункти

перед обробкою слід перевести в зворотні, тобто якщо була дана відповідь «1 – абсолютно не згоден», то при підрахунку балів необхідно взяти варіант «6 – абсолютно згоден».

Підшкала	Опис	Пункти
Зарплата	Оплата та грошові компенсації	1, 10, 19, 28
Кар'єрне зростання	Можливості просування	2, 11, 20, 33
Керівництво	Безпосередній керівник	3, 12, 21, 30
Додаткові пільги	Грошові та негрошові виплати понад пряму зарплату	4, 13, 22, 29
Залежні винагороди	Подяка, визнання та грошові винагороди за хорошу роботу	5, 14, 23, 32
Умови виконання	Правила, процедури та бюрократичні перешкоди	6, 15, 24, 31
Колеги	Люди, з якими працює індивід	7, 16, 25, 34
Характер роботи	Завдання, які вирішуються по роботі	8, 17, 27, 35
Інформування	Комунікація всередині організації	9, 18, 26, 36

Спочатку знайдіть суму балів за кожною підшкалою, а також загальний бал за кожною анкетною. Далі оцініть всі анкети та знайдіть середній бал по кожній підшкалі по всіх анкетах та середній загальний бал по всіх анкетах.

Порівняйте ці суми з максимальним значенням: 24 бали – за підшкалою та 216 – загальний бал. Таким чином, стане зрозумілою загальна задоволеність працівників організації та задоволеність по кожному з дев'яти аспектів (підшкал).