

методу. За допомогою цих методів у розвинутих країнах вимірюється не тільки середня фактична праця, а й найбільш якісна й продуктивна, залежно від розвитку сучасних технологій. Мікроелементне нормування має велике значення для вдосконалення систем стимулювання праці. Деталізація в обліковому документі кожного руху, визнаного необхідним, незмінна напруженість праці за будь-яких змін у технології, посилення відповідності оплати затраченій праці сприяє доступності та прийнятності мікроелементного нормування для працівників.

Оцінка персоналу і методи що застосовуються – це основа для побудови системи професійного управління персоналом та в будь-якій організації. Тому однією з основних задач для підприємства чи установи є створення системи оцінки, що буде надавати достовірну, точну, об'єктивну, доступну і цілісну інформацію про працівників. Критерії оцінки повинні бути відкритими і зрозумілими працівникам, а результати оцінки повинні бути конфіденційними, тобто відомими тільки працівнику, керівнику та менеджеру по управлінню персоналу.

Загалом оцінка персоналу є досить різноплановим явищем, і тому неможливо застосовувати однакові її методи в різних галузях чи навіть підрозділах підприємства. В кожному підрозділі є свої особливості оцінки персоналу і ставляться свої вимоги до характеристики того чи іншого методу оцінки та визначається оптимальна комбінація методів оцінки персоналу для даного виду діяльності.

Пушкар Тарас, Пушкар Анна
Західноукраїнський національний університет
(науковий керівник: к. г. н., доцент, доцент кафедри менеджменту,
публічного управління та персоналу ЗУНУ Пушкар З.М.)

УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

Успіх інноваційної діяльності сучасного підприємства багато в чому зумовлюється рівнем ефективності управління персоналом – найважливішою функціональною підсистемою підприємства та найціннішим ресурсом інноваційного розвитку.

Управління персоналом - стратегічне завдання, що являє собою розробку кадрової стратегії, яка буде заснована на тому, щоб прикладати спільні зусилля щодо сприяння його розвитку та просування окремих функцій, що знижує

витрати на робочу силу і створює позитивну соціальну і психологічну атмосферу на робочому місці.

З огляду на проблеми, з якими стикається управління персоналом сучасних підприємств (країна в стані війни; Covid-19; невдоволення працівників рівнем заробітної плати; висока плинність кадрів; низька кваліфікацію працівників, внаслідок прийому на роботу по знайомству, через родинні зв'язки; гендерна нерівність, що призводить до незбалансованості робочої сили; високий оборот персоналу), слід зазначити, що ефективна система управління людськими ресурсами підприємства повинна включати в себе: періодичні інновації та інвестиції для розвитку робочого потенціалу працівників з метою максимізації продуктивності праці та особистої інтелектуальної реалізації.

Управління персоналом є дуже важливим елементом управління будь-якого підприємства, адже персонал - це людський ресурс, завдяки якому створюються і реалізуються безліч ідей, проектів, інновацій, технологій. Від того як буде працювати персонал буде залежати успіх самого підприємства, а також задоволеність споживачів. Тому менеджмент персоналу слід вважати вагомим фактором підвищення конкурентоспроможності кожного підприємства.

Управління персоналом може мати свої особливості, які залежить від напрямку діяльності підприємства. Керівники зобов'язані слідкувати за виконанням даних обов'язків нижчими ланками персоналу. Ефективна діяльність підприємства прямо пов'язана із грамотним управлінням персоналом. Забезпечуючи ефективність діяльності підприємства через рівень продуктивності праці, фахові знання та навички, професіоналізм та новаторство, ставлення до виконання своїх обов'язків, персонал підприємства став стратегічним його ресурсом. Інноваційні технології в управлінні персоналом можна розглядати з двох позицій: як нові, що підвищують ефективність діяльності організації, прийоми управління людськими ресурсами (власне інноваційні технології кадрового менеджменту), і як традиційні технології впровадження в кадрову роботу організації нововведень (таблиця 1).

Таблиця 1

Порівняння систем управління персоналом на підприємствах

Система управління персоналом на підприємствах		
	<i>Традиційна система</i>	<i>Сучасна система</i>
1.	Орієнтація на оперативні питання	Орієнтація на стратегію
2.	Орієнтація на стабільність	Орієнтація на своєчасну адаптацію системи управління персоналом до змін у зовнішньому середовищі
3.	Організаційний імператив	Людський фактор

4.	Найважливіший ресурс – організаційна структура	Найважливіший ресурс – працівники
5.	Максимальний розподіл робіт, прості та вузькі спеціальності	Оптимальне групування робіт, багатоаспектні спеціальності
6.	Зовнішній контроль (керівники, штат контролерів, формальні процедури)	Самоконтроль та самодисципліна
7.	Пірамідальна та жорстка організаційна структура, розвиток вертикальних зв'язків	Гнучка організаційна структура, розвиток горизонтальних зв'язків, які забезпечують ефективну взаємодію підрозділів та працівників
8.	Найважливіший ресурс – організаційна структура	Стиль керівництва збудований на зацікавленості усіх працівників у спільному успіху підприємства у цілому
9.	Зовнішній контроль (керівники, штат контролерів, формальні процедури)	Самоконтроль та самодисципліна
10.	Пірамідальна та жорстка організаційна структура, розвиток вертикальних зв'язків	Гнучка організаційна структура, розвиток горизонтальних зв'язків, які забезпечують ефективну взаємодію підрозділів та працівників
11.	Авторитарний стиль керівництва	Стиль керівництва збудований на зацікавленості усіх працівників у спільному успіху підприємства у цілому
12.	Конкуренція	Співробітництво
13.	Низька зацікавленість працівника підприємства в його успіху	Висока зацікавленість працівників у спільному результаті
14.	Діяльність тільки в інтересах підприємства та його підрозділів	Діяльність в інтересах суспільства
15.	Низька схильність до ризику	Орієнтація на інновації та пов'язана із цим схильність до ризику

Сучасна спрямованість інновацій у розвиток персоналу підприємства, на нашу думку, пов'язана з такими завданнями:

- підвищення рівня продуктивності діяльності;
- ефективне навчання і розвиток персоналу;
- поліпшення робочих взаємин і створення творчого середовища;
- поліпшення якості трудового життя;
- стимулювання креативних ідей;
- звільнення менеджерів від рутинних функцій, краще використання майстерності і здібностей людей;
- підвищення сприйнятливості та адаптивності персоналу до нововведень;
- залученість і лояльність персоналу, згуртованість колективу;
- забезпечення балансу інтересів компанії та співробітника.

Персонал-технологія - це механізм взаємодії керівників усіх рівнів управління зі своїм персоналом із метою ефективного використання тих обмежених економічних ресурсів, що є на виробництві, насамперед робочої сили, трудового потенціалу всіх категорій працівників. У сучасному виробництві технологія управління персоналом – це наука управління людьми,

механізм взаємозв'язку між суб'єктом та об'єктом управління персоналом, система взаємодії між керівником і працівником, стратегія вироблення рішень і тактика їх виконання у сфері ефективної зайнятості працівників в управлінні кадровим складом підприємства. В управлінні персоналом розрізняють декілька видів персонал-технології: багатоланкові, комунікаційні, індивідуальні та ін. У процесі навчання найбільш складним моментом є засвоєння методів самостійного надбання знань. Використовуючи різні методи розвитку, можна управляти компетентністю персоналу та підвищувати ефективність його роботи (таблиця 2).

Таблиця 2

Сучасні методи розвитку персоналу

<i>№</i>	<i>Метод</i>	<i>Можливість використання (опис)</i>
1	Тренінг	Мінімум інформації і максимум вправ на відпрацювання навиків. Застосовується для розвитку навиків біля невеликої групи осіб.
2.	Кейс Стаді	Інтерактивна технологія для короткострокового навчання менеджерів на основі бізнес-ситуацій. Мета – навчити аналізувати інформацію, сортувати її для вирішення поставленого завдання, виявляти ключові проблеми, вибирати оптимальне рішення
3.	Коучинг	Нова форма консультаційної підтримки, засіб сприяння, допомоги в пошуку вирішень або подолання будь-якої складної ситуації. Завдання коуча не дати знання або навички, а допомогти людині самостійно знайти їх і закріпити на практиці
4.	E-learning	Масовий метод дистанційного навчання у вигляді електронних книг, відео уроків, комп'ютерних вправ. Ефективність виявляється в переданні знань великій кількості людей
5.	Самонавчання	Проходить в індивідуальному порядку за умови стимулювання навчання з використанням різноманітних матеріалів: книг, документації, аудіо-, відео- і
6.	Тренінг	Мінімум інформації і максимум вправ на відпрацювання навиків. Застосовується для розвитку навиків біля невеликої групи осіб.

Примітка. Наведено авторами на основі [1]

Як стверджують Пушкар З. та Гасай О.: «Кожна організація постійно відчуває потребу у кадрах, на яку впливає велика кількість факторів: ринкові, технологічні, кваліфікаційні, організаційні, соціальні. Спроможність організації постійно підвищувати фаховий рівень своїх працівників є одним із найважливіших факторів забезпечення конкурентоспроможності її на ринку» [2]. Навчальною персонал-технологією є коучинг - метод безпосереднього навчання менш досвідченого працівника більш досвідченим в процесі їх взаємодії. Відбувається у формі наставництва, консультування. Використовується як ефективний інструмент персонального та особистого розвитку, який сприяє реалізації внутрішнього потенціалу людини, її підвищенню ефективності праці та забезпечує мотивацію персоналу, підвищення кваліфікації та навчання персоналу.

На думку авторів [3]: «Процес формування персоналу підприємства включає такі етапи: планування, набір, відбір та професійна адаптація, а також використання і розвиток . Підвищення ефективності управління персоналом, пов'язане із оптимізацією співвідношення адміністративних працівників, удосконаленням підготовки і підвищення кваліфікації управлінського персоналу, зміцненням трудової дисципліни та зменшенням затрат робочого часу».

Отже, інноваційна система управління персоналом - це гнучка система управління, яка враховує потреби персоналу, здатного повністю розробляти, впроваджувати та використовувати інновації. Звідси випливає, що передумови для інноваційного розвитку визначаються, перш за все, наявністю експертів, здатних розробляти нові ідеї. Тільки в умовах розвиненого та конкурентоспроможного ринкового середовища, всі принципи інноваційного розвитку та управління можуть бути реалізовані.

Використані джерела:

1. Волянська-Савчук Л.В., Мацишина М.В. Використання інноваційних персонал-технологій в управлінні персоналом на підприємствах. *Економіка і організація управління*. № 1 (33). 2019. С.33.
2. Гасай О., Пушкар З.М. Механізм набору і відбору працівників в організацію. Збірн. матеріалів доповідей Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю «Актуальні проблеми менеджменту в умовах інноваційного розвитку економіки» Частина 1. Тернопіль, ТНЕУ, 2019.
3. Пушкар З., Потоцька Х. Інноваційні технології добору персоналу в організації. Всеукраїнська науково-практична конференція з міжнародною участю. Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах інноваційного розвитку економіки С.165 -168.