

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ПІДПРИЄМНИЦТВА
КАФЕДРА ПІДПРИЄМНИЦТВА, ТОРГІВЛІ ТА БІРЖОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**

Рівень освіти перший «Бакалавр»

Галузь знань 07 «Управління та адміністрування»

Спеціальність 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»

Форма навчання: денна(заочна)

КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

на

тему: Застосування інструментів інтерактивного навчання для розвитку персоналу торговельного підприємства

**Виконав: здобувач вищої
освіти
спеціальності 076**

**4 курсу,
групи ПТБД-41
Підприємництво,
торгівля та
біржова діяльність**

Сущенко А.Р.

(прізвище та ініціали)

Керівник

_____ (посада, наук. ступінь, вчене звання прізвище та ініціали)

Рецензент

_____ (посада, наук. ступінь, вчене звання прізвище та ініціали)

Київ 2024

Зміст

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА.....	5
1.1. Сутність управління розвитком персоналу підприємства.....	5
1.2. Інноваційні та інтерактивні методи навчання і управління персоналу.....	12
1.3. Ключові показники ефективності як інструмент управління персоналом компанії.....	
РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «АТБ»	
2.1. Загальна характеристика підприємства ТОВ «АТБ».....	
2.2. Діагностика системи управління розвитком персоналу підприємства.....	
2.3. Оцінка ефективності системи управління розвитком персоналу підприємства..	
РОЗДІЛ 3 ПРОБЛЕМИ ТА МЕТОДИ ВДОСКОНАЛЕННЯ НАВЧАННЯ ПЕРСОНАЛУ.....	
3.1. Проблеми навчання персоналу	
3.2. Напрямки вдосконалення навчання персоналу шляхом впровадження інтерактивних методів.....	

ВСТУП

Система управління персоналом в Україні ще недостатньо розвинена і потребує ретельного вдосконалення та розвитку. Вся робота базується на міжнародному досвіді. Тому обрана тема шляхів удосконалення управління персоналом та практичного застосування його сучасних форм є актуальною в нашій державі на сьогодні. Успіх будь-якого підприємства безпосередньо залежить від конкретних людей, їх знань, компетентності, кваліфікації, дисциплінованості, мотивації, здатності вирішувати проблеми, сприйнятливості до навчання. Щоб підприємство працювало ефективно, необхідно правильно організувати працю працівників, при цьому постійно контролювати діяльність працівників, використовуючи різні методи управління персоналом.

У даній роботі особливу увагу приділено персоналу як цінному стратегічному ресурсу, який можна вдосконалювати, вимагаючи сучасних умов. Персонал є найскладнішим об'єктом управління, оскільки люди наділені інтелектом. Вони постійно розвивають відносини на довгостроковій основі. У сучасних умовах значення людських ресурсів постійно зростає, що призвело до формування системи управління персоналом.

В управлінні організацією далеко не останнє місце займає людський фактор, психологічні особливості колективу, особисті потреби та інтереси окремих його учасників. Мистецтво лідерства полягає в тому, щоб знайти саме такі підходи і методи, які б забезпечили бажаний хід подій на підприємстві та спонукали його працівників до кращої роботи. У таких умовах управління персоналом є важливою складовою управління, яка сприяє підвищенню ефективності діяльності підприємства.

Менеджери є основою будь-якої системи управління. Вони мають особливий предмет праці – інформацію, і на основі її аналізу та перетворення приймають рішення щодо реалізації всіх управлінських функцій. Тому кожен керівник несе величезну, як моральну, так і матеріальну відповідальність. Це

також визначає його роль на всіх рівнях управління, в першу чергу залежно від продемонстрованої здатності приймати рішення в конкретних і часто мінливих ситуаціях. Звичайно, результат роботи менеджерів у конкретній організації є позитивним, коли вона розвивається і процвітає, про що буде сказано далі.

Метою дипломної роботи є дослідження особливостей управління персоналом підприємства та пошук шляхів вдосконалення системи управління персоналом використанням інтерактивних методів навчання.

Для досягнення поставлених цілей необхідно було вирішити наступні завдання: вивчити теоретичні основи управління персоналом на підприємстві; проаналізувати організаційну структуру та проблеми системи управління персоналом на підприємстві, а також провести детальний аналіз фінансового стану підприємства; запропонувати конкретні заходи, які дозволяють підприємству вдосконалити систему управління персоналом та зменшити плинність кадрів на підприємстві.

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

утність управління розвитком персоналу підприємства

Управління персоналом – це специфічний вид управлінської діяльності, об'єктом якого є колектив працівників – персонал. Під управлінням персоналом розуміється також цілеспрямований вплив на людину як носія працездатності з метою отримання більших результатів від її діяльності. Управління персоналом або управління персоналом як окремий вид менеджменту починає виділятися в другій половині ХХ століття, що зумовлено наступними причинами:

- ускладнення процесів управління всередині організації;
- Зростання конкуренції та підвищення ролі людського фактору;
- Підвищені вимоги до кваліфікації персоналу та його особистих якостей;
- професіоналізація управління.

Цілями управління персоналом підприємства є:

- Підвищення конкурентоспроможності підприємства в ринкових умовах;
- Підвищення ефективності виробництва і праці, зокрема, досягнення максимального прибутку;
- Забезпечення високої соціальної ефективності функціонування колективу.

Успішне виконання поставлених цілей вимагає вирішення наступних завдань:

- Забезпечення потреби підприємства в робочій силі та необхідних обсягах необхідної кваліфікації;
- досягнення розумного співвідношення між організаційно-технічною структурою виробничого потенціалу і структурою трудового потенціалу;

- повне та ефективне використання потенціалу працівника та виробничого колективу в цілому;
- забезпечення умов для високопродуктивної праці, високого рівня її організації, мотивації, самодисципліни, формування у працівника звички до взаємодії та співпраці;
- закріплення працівника за підприємством, формування стабільного колективу як умова окупності витрачених на працю коштів (залучення, розвиток персоналу);
- Забезпечення реалізації бажань, потреб та інтересів працівників щодо змісту праці, умов праці, виду зайнятості, можливості професійної кваліфікації та просування по службі тощо;
- гармонізація виробничих і соціальних завдань (збалансування інтересів підприємства та інтересів працівників, економічна та соціальна ефективність);
- підвищення ефективності управління персоналом, досягнення цілей управління при зниженні витрат праці.

Основні складові системи управління персоналом

- Формування кадрової політики на основі стратегічного планування та визначення цілей організації.
- Кадрове планування: визначення якісної та кількісної потреби в персоналі. Підбір та адаптація нових співробітників. Це пошук і залучення кандидатів, відбір кращих кандидатів, адаптація нових співробітників.
- Навчання та розвиток співробітників. Це такі напрями діяльності, як підготовка, перепідготовка, розвиток персоналу, формування резерву та робота з ним, планування кар'єри.
- Оцінка та контроль: оцінка показників діяльності, контроль трудової та виконавської дисципліни, моніторинг стану всіх ділянок роботи з персоналом.

- Активізація потенціалу кадрового потенціалу - створення в організації таких умов праці, такої організаційної культури, такої системи матеріального і морального стимулювання праці, які сприяли лояльності і відданості працівників своїй організації.
- Ведення кадрового діловодства – документи, пов'язані з укладенням та розірванням трудового договору; кадровий облік; документи про працю та заробітну плату; документи, що регламентують діяльність персоналу; документи, що відображають внутрішні відносини.

Управління персоналом – це функція лінійних керівників і кадровиків, яка закріплена в понятті «подвійна відповідальність». Слід розрізняти функцію управління персоналом і роботу з управління персоналом, яку виконує спеціальна служба. Функція управління персоналом здійснюється в будь-якій організації. Функція управління персоналом обов'язкова, але може здійснюватися по-різному. Значну частину кадрової роботи здійснюють керівники та працівники лінійного управління. Чим менше організація, тим більша частина роботи з управління персоналом лягає на плечі останньої. У великих організаціях кадрова робота здійснюється в основному спеціальними службами, які консультують керівників усіх рангів, розробляють єдину кадрову політику і вирішують частину її завдань. У будь-якому випадку всі керівники повинні мати розуміння управління персоналом, щоб самим брати участь у роботі та ефективно взаємодіяти зі службами управління персоналом. Помилки в управлінні персоналом призводять до плинності кадрів, зайвої чисельності, несприятливого психологічного клімату.

Завдання управління персоналом:

- Персонал потребує планування;
- Прийом і звільнення персоналу;
- Підготовка та перепідготовка кадрів;
- Управління робочою силою;
- Формування кадрового резерву;

- Мотивація та стимулювання персоналу;
- Планування кар'єри персоналу;
- Управління конфліктами;
- Оцінка роботи персоналу;
- Розробка стратегії управління персоналом;
- Інформаційне забезпечення системи управління персоналом;
- Правові питання трудових відносин.

Система управління персоналом - це сукупність прийомів, методів, технологій, процедур роботи з персоналом. Існує кілька підходів до формулювання системи управління персоналом. Все залежить від того, який аспект цього явища розглядається. Система управління персоналом включає наступні елементи кадрової роботи: кадрове планування, визначення потреби в наймі, набір, відбір, найм, адаптація, навчання, кар'єра, оцінка, мотивація, нормування праці.

Персонал підприємства/організації – це об'єднання працівників, які спільно реалізують мету виробництва товарів чи надання послуг, діючи за певними правилами та процедурами в рамках певної форми власності. Можна виділити різні типи персоналу залежно від сфери його діяльності: виробничий, науково-дослідно-виробничий, навчальний персонал, персонал у сфері мистецтва. Персонал, незалежно від сфери його функціонування, виконує ряд основних функцій:

1. Функція основної діяльності. який здійснюється на основі організації всіх соціальних груп в єдину кооперацію працівників і спрямований на отримання результатів певної кількості і якості, при всьлякому зниженні витрат на одиницю отриманого результату з урахуванням обмежень, що диктуються суспільством.

2. Соціально-інтеграційна функція, тобто забезпечення дотримання суспільних, групових та індивідуальних інтересів працівників, послідовна

реалізація принципу справедливого розподілу за працею, соціальний розвиток персоналу.

3. Управлінська функція, тобто цілеспрямоване регулювання діяльності службовців, підвищення їх політичної активності.

Універсальна потреба в управлінні існує в усіх видах бізнесу та в будь-якому виді людської діяльності. Людські, фінансові, сировинні та засоби праці визначають здатність будь-якої організації виконувати свої функції. Підприємства-лідери керуються філософією переваги людських ресурсів над іншими видами ресурсів, справедливо вважаючи, що головний потенціал успішної діяльності суб'єктів господарювання полягає в персоналі, його кваліфікації та відданості інтересам підприємства. Люди є стратегічним фактором, який визначає майбутнє організації, тому що саме люди виконують роботу, дають ідеї та дозволяють компанії жити.

Нинішня типова система управління персоналом, яка інтенсивно почала формуватися в першому десятилітті століття під впливом впровадження прогресивних зарубіжних технологій управління персоналом і можна стверджувати, що вона сьогодні склалася у провідних вітчизняних організаціях (корпораціях) у вигляді поки не тісно взаємодіючих між собою підсистем, а саме , аналіз та планування (структури, розстановки) персоналу; підбір та наймання нового персоналу та персональна оцінка існуючого; організація навчання, перепідготовки та підвищення кваліфікації персоналу; атестація кадрів; мотивація та матеріальне стимулювання праці; організація кадрового обліку; забезпечення умов праці; політика соціального розвитку; кадрова безпека тощо.

На перший погляд, наведений перелік підсистем управління персоналом є досить широким і навіть вичерпним, але слід зважати на авторитетні думки класиків у цьому питанні. Так, П. Друкер вважає, що саме у сфері управління персоналом організації традиційні базові уявлення менеджменту істотно суперечать реальності, є непродуктивними і повинен на практиці

застосовуватися єдиний правильний принцип: використання диференційованих підходів та стилів управління персоналом стосовно різних груп працюючих осіб, а також навіть окремо взятих працівників з урахуванням конкретної ситуації, особливостей регламентування трудових відносин.

Системи управліннь персоналом є основними складовими управління та формування кожної компанії, вона об'єктивна, оскільки утворюється зі створенням самої компанії. Це одна з найважливіших підсистем, яка встановлює успішність компанії.

Незважаючи на значну кількість існуючих у теорії та застосовуваних практично традиційних методів і підходів управління персоналом, на сьогодні багато російських організацій зіткнулися з тим фактом, що більшість з них не приносять відчутний управлінський ефект, не стимулюють належним чином працівників на підвищення ефективності своєї праці. Вважаємо, що для підвищення ефективності системи кадрового менеджменту, необхідно не тільки й не так планування організації розстановки кадрів, неухильне дотримання трудового законодавства та посадових інструкцій як роботодавцем, так і самим працівником, чіткого ведення кадрового обліку, а й перегляду самих основних підходів в управлінні персоналом, Найактивніше запровадження новацій у цьому питанні.

Під інноваціями в системі управління розуміють будь-яке організоване рішення, систему, процедуру або метод управління, що істотно відрізняються від практики, що склалася, і вперше використовуються в даній організації.

В даний час серед методів пошуку та підбору персоналу популярні такі технології як хедхантинг, під яким слід розуміти прямий пошук, цілеспрямований підбір кандидатів на ключові позиції менеджерів середньої та вищої ланки, тобто співробітників, від діяльності яких залежить досягнення кінцевих результатів діяльності компанії та рекрутмент (система підбору персоналу з використанням інтернет-ресурсів, відмінною особливістю якого є автоматизація всіх етапів роботи з передбачуваними претендентами на робочі

місця (посади) від відкриття вакансії до прийому на роботу співробітника).

Інноваційні технології у сфері навчання та розвитку персоналу, що набули найбільшого поширення сьогодні, це коучинг та тимбілдинг, що використовуються для розкриття потенціалу кожного та побудови команди.

Одним із напрямів забезпечення компаній кваліфікованими кадрами є розробка та реалізація політики у галузі навчання та розвитку власного персоналу. У цьому випадку у керівників організації з'явиться можливість отримувати висококваліфікованих і творчих фахівців з-поміж своїх співробітників, які будуть готові привнести нові підходи в бізнес-процеси компанії.

Іншим напрямом забезпечення компанії професійними кадрами є формування дієвої системи рекрутингу, що є комплексом заходів щодо пошуку та відбору необхідних для організації фахівців.

Система рекрутингу, ґрунтуючись на кадровому плануванні, визначає потребу організації у персоналі, і навіть можливі витрати на пошук та відбір кандидатів. Одним із основних інструментів рекрутингу є визначення критеріїв відбору кандидатів. За допомогою цих інструментів визначаються вимоги до кандидатів на вакансію (статеві ознаки, рівень освіти, стаж або досвід роботи на конкретній посаді чи сфері діяльності та ін.). Підбір персоналу провадиться з використанням певних методик, до складу яких входить анкетування, тестування, тренінги, співбесіда.

Сфера внутрішніх комунікацій також є популярною застосування інноваційних технологій управління персоналом. Створення сприятливого внутрішнього клімату та корпоративної культури для творчої та інноваційної активності персоналу є необхідною умовою для забезпечення ефективності виробництва та підвищення конкурентоспроможності компанії на ринку.

Як ще один напрямок використання сучасних технологій в управлінні кадрами слід відзначити систему мотивації персоналу. Загальновідомі два фундаментальні види мотивації праці: матеріальна та нематеріальна.

Матеріальна мотивація персоналу - це універсальний спосіб підвищення продуктивності праці, стимулювання працівників виконувати свої обов'язки якісно й у тих обсягах, які необхідні. Матеріальна мотивація ґрунтується на формуванні системи грошових винагород для персоналу, до якої слід віднести заробітну плату, премії, доплати, корпоративні бонуси та ін.

До сучасних способів нематеріального стимулювання співробітників можна віднести підтримку у вигляді соціального пакету, оплати проїзду, мобільного зв'язку, харчування, медичних послуг, санаторно-курортного лікування тощо. При впровадженні сучасних технологій в управлінні персоналом у компанії обов'язково потрібно враховувати перешкоди та ризики, з якими доведеться зіткнутися, і які гальмуватимуть цей процес. До таких ризиків слід віднести: відсутність або нестачу в компанії працівників, які мають усі необхідні професійні якості, низький рівень освіти персоналу, нестачу коштів у компанії, спрямованих на навчання та мотивацію персоналу.

Підсумовуючи, можна сказати, що інноваційний шлях розвитку організації дуже складний, і активний розвиток компанії сьогодні неможливий без застосування інноваційних технологій управління персоналом, щоб займати лідируючі позиції на ринку та підвищити ефективність виробництва.

Практика показує, що застосування сучасних технологій в управлінні персоналом тягне за собою зміни в інших сферах діяльності організації (в управлінні та ефективному використанні ресурсів, у способах налагодження взаємин з ключовими партнерами, у підвищенні продуктивності праці та ін.). Розуміння актуальних напрямів у розвитку та впровадженні інноваційних технологій в управлінні персоналом дозволить підвищити взаємну задоволеність праці між співробітниками та компанією.

Отже, управління персоналом є основою діяльності будь-якої економічної системи. Сучасна управлінська система повинна стимулювати співробітників, залучати їх у процес з управління робочим часом, а для цього керівник повинен створювати комфортні умови для своїх співробітників,

застосовувати сучасні підходи та технології до управління.

1.2. Інноваційні та інтерактивні методи навчання і управління персоналу

В умовах сучасної ринкової економіки та жорсткої конкуренції процвітати можуть лише ті компанії, які здатні забезпечити відмінний сервіс для одного або декількох клієнтів.

Співробітники компанії забезпечують якісний сервіс. Компанії повинні мати професійно підготовлений і компетентний персонал. Тому, щоб працювати ефективно, компанії звертаються до інноваційних методів.

Існує багато способів управління людськими ресурсами відділу кадрів, але, тим не менш, вдосконалення і пошук ніколи не припиняються. Зрештою, люди і технології постійно розвиваються, тому організаціям потрібно знаходити ще більш інноваційні способи управління своїми співробітниками, щоб працювати ефективно.

Працівники компанії є основою всіх інновацій в процесі, надаючи ідеї для інновацій та створюючи нові проекти. Це поставило організацію перед проблемою, як правильно управляти цим персоналом. Вони втілюють свої ідеї в життя і сприяють зростанню компанії. HR-системи забезпечують ефективну роботу в сфері людських ресурсів і допомагають заповнити прогалини, які виникають під час роботи і виробництва. Інновації в HR-секторі вимагають змін у багатьох аспектах, таких як внутрішньофірмове навчання та тренінги з підбору персоналу, інформування та надання психологічної підтримки, мотивація та натхнення працівників. Існують методи управління людськими ресурсами, які можуть вирішити ці питання.

Методи управління людськими ресурсами впливають на працівників і координують їхню діяльність як індивідуально, так і в компанії в цілому. Більшість традиційних методів можна розділити на економічні, управлінські

та соціально-психологічні. Сьогодні ці методи вже не такі ефективні, як раніше. Оскільки компанії постійно прагнуть до вдосконалення, дуже важливо постійно розвивати та вдосконалювати методи управління людськими ресурсами.

До інноваційних методів управління людськими ресурсами можна віднести наступні [1]:

Рекрутинг, що означає ретельний відбір кандидатів на запропоновані посади з метою отримання найкращих працівників. Допомагає компаніям розвиватися. Він характеризується послідовністю та ефективністю. Процес підбору та відбору стосується найму компетентних працівників, які відповідають займаній посаді.

Оцінка ефективності - це процес зіставлення вимог до роботи з характеристиками працівника. Вона допомагає регулярно оцінювати працівників з точки зору досягнутих ними результатів, факторів, які дозволили їм їх досягти, і того, як вони можуть вдосконалюватися.

Навчання працівників - це розвиток працівників через тренінги та сертифікаційні семінари. Оскільки працівники отримують нові знання та навички, заохочуються продуктивні інновації в щоденних робочих процесах.

Системи винагороди - мотивують працівників через заохочення та винагороди. Надавати фінансові винагороди, заохочення та інші визнані стимули. Працівники продовжують генерувати нові ідеї, ризикувати та розвиватися.

Управління кар'єрою - досягнення цілей кар'єрного розвитку. Забезпечити професійний розвиток працівників через навчання та підвищення кваліфікації. Інноваційні методи управління персоналом мають певні переваги та недоліки.

Перевагами впровадження є можливості для безперервного професійного розвитку, психологічної оцінки працівників, врахування функцій профспілок та майбутніх викликів. Недоліками є часові та капітальні витрати.

Перевагами атестації є те, що вона сприяє оновленню діяльності та створює нові можливості для обговорення своєї роботи з керівництвом. Недоліком є те, що вона забирає багато часу.

Навчання працівників підвищує потенціал і продуктивність працівників і компанії. Недоліком є те, що навчальні матеріали коштують дорого.

Програми винагород, навпаки, мають перевагу в тому, що вони мотивують працівників і підвищують продуктивність. У цьому випадку фінансові витрати є негативним фактором. Перевагами управління кар'єрою є підвищення інтересу до діяльності компанії та зменшення плинності кадрів. Недоліком є те, що це збільшує конкуренцію в командах.

Таким чином, управління кар'єрою - це метод підбору персоналу, оцінювання результатів діяльності працівників, навчання працівників, системи компенсацій та підтримка роботодавцем працівників в управлінні кар'єрою, що дає можливість підвищити ефективність діяльності компанії, конкурентоспроможність продукції, інноваційну спроможність та залученість працівників.

Інноваційний менеджмент - це сукупність економічних, стимулюючих, організаційних і правових інструментів, методів і форм управління, спрямованих на досягнення інноваційної активності в конкретних сферах, що перебувають в управлінні.

Це найкращий спосіб досягнення фінансових результатів [2]:

- становлення цілей інноваційного розвитку.

- творення основи для інноваційних стратегій.

- аналіз невизначеності та ризиків зовнішнього середовища.

- аналіз інноваційного потенціалу компанії.

- цінка ринкової кон'юнктури.

- пошук інноваційних ідей, ліцензій та ноу-хау.

- прогнозувати кон'юнктуру ринку.

- створювати інноваційні та інвестиційні проекти.

ланувати та організовувати дослідження та розробки.
досконалювати структуру управління організацією.
управління людськими ресурсами
цінювати ефективність інновацій.
прийняття управлінських рішень.
аналіз нових продуктів і технологій на ринку
прогнозування нових видів діяльності, характеру та життєвих циклів.
ідентифікація продукту.
сліджувати ресурси, необхідні для реалізації інноваційних дій.
аналіз інноваційних ризиків та визначення шляхів їх мінімізації.
розробка альтернативних методів дослідницької кооперації.
вибір організаційних форм для створення, розвитку та інвестування.

Моніторинг внутрішніх або зовнішніх інноваційних проектів.

Оцінити ефективність інвестиційних проектів.

Вибір найбільш доцільного формату техніко-економічного обґрунтування та проектування. Трансфер технологій у процесі створення, розвитку та маркетингу.

Бенчмаркінг ефективності інноваційних процесів є економічним показником для визначення економічного зростання, результати якого пов'язані з витратами. Тому прибуткова і рентабельна інноваційна діяльність є не метою, а важливою умовою і результатом її здійснення.

Інновації створюють нові продукти, технології та послуги і впливають на рівень життя суспільства. Інноваційний менеджмент характеризується заохоченням якомога більшої кількості ідей і наданням працівникам достатньої свободи дій. Інноваційний процес повинен створювати позитивну мотивацію до роботи. Управління інноваційним процесом повинно здійснюватися за допомогою стратегічного планування.

Основними завданнями інноваційного менеджменту є [3]:

Забезпечення довгострокової діяльності, функціонування інноваційного процесу базується на ефективній організації всіх компонентів і систем; Створення конкурентоспроможності в управлінні інноваціями та інвестиціями, використовуючи найбільш ефективні та оптимізовані технології. Завдання інноваційних технологій в управлінні людськими ресурсами [4]:

реалізація стратегічної інноваційної політики та формування її механізмів.

формування інноваційних стратегій, довгострокових і короткострокових цілей.

розробка планів, програм і проектів та їх реалізація.

формування організаційної та виробничої структури управління інноваціями.

організаційне планування інноваційних процесів та розвитку.

моніторинг етапів і виконання етапів.

часова синхронізація інноваційних процесів і всіх функцій.

відбір і розстановка кадрів, створення творчої атмосфери і мотивації до інтелектуальної праці.

планування робочого графіка та управління виконанням робіт.

інтеграція, формування та використання інноваційного потенціалу компанії.

організація та кооперування інноваційних рішень та їх прискорення.

створення спеціальних робочих груп для спільних рішень.

вирішення інноваційних проблем від ідеї до серійного виробництва.

моніторинг та оцінка тенденцій світового науково-технічного розвитку.

реалізація комплексного інноваційного порядку денного вимагає збалансованої та гармонізованої науково-технічної діяльності.

Це досягається шляхом визначення систем, які потребують пріоритетних елементів [5]:

управління інноваціями та інвестиціями

ростання невизначеності у зовнішньому середовищі через поглиблення конкуренції та прискорення інновацій для створення нових продуктів.

бмеженість ресурсів.

плив соціальних і політичних сил на ринкову поведінку фірм.

ідвищення активності на внутрішніх товарних ринках.

озвиток.

бмеженість інвестиційних ресурсів.

Управління інноваційними процесами є важливим методом систематичного аналізу нових проблем за допомогою теорії ймовірностей, моделювання процесів прийняття рішень та ситуаційних методів.

Теорія ймовірностей є важливим методом моделювання процесів прийняття рішень та систематичного аналізу нових проблем за допомогою ситуаційних методів. Вона дозволяє творчо використовувати відповідні наукові результати.

Характеристики основних методів управління можуть бути використані для визначення принципів інноваційного менеджменту:

ослідницькі моделі прийняття рішень

інноваційні способи аналізу несподіваних ситуацій.

досконалення управління інноваціями та розвитком.

принцип "головного сюжету".

принципами, які мають вирішальне значення для застосування інноваційних методів в управлінні персоналом, є [6] створення атмосфери творчості, яка заохочує відкриття та розвиток нових ідей;

риведення всіх інновацій у відповідність до ринкового попиту;

изначення пріоритетних напрямків інновацій та зміни корпоративних цілей;

Зменшення кількості рівнів у структурі управління до одного та прискорення цього процесу [7]:

- Зменшення кількості рівнів у структурі управління до одного та прискорення процесу;
- Прийняття рішень у системі "дослідження-виробництво-продаж".

Провідні компанії розвинених країн показали, що їх успіх пов'язаний з розвитком інтегрованих систем. Інноваційний менеджмент постійно розвивається паралельно зі змінами в організаційному та зовнішньому середовищі. Ці компанії створили інноваційні структури та культуру управління, в яких інновації та розвиток інтегровані в загальну стратегію планування для безперервної розробки перспективних нових продуктів і створення нових бізнес-напрямоків.

Виробники харчових продуктів є найбільш гнучкою та динамічною частиною економічної структури і мають великий потенціал для розвитку економіки. Оптимальним механізмом підвищення продуктивності підприємств харчової промисловості є вдосконалення процесу управління людськими ресурсами. Основним недоліком розвитку харчової промисловості є, по-перше, відсутність ефективної системи управління людськими ресурсами, яка б відповідала специфіці діяльності виробників та забезпечувала ефективність подальшого розвитку. Перевагами для харчової промисловості є [7]:

- швидка адаптація до місцевих економічних умов;
- високий ступінь незалежності у прийнятті рішень; та
- гнучкість для виробників продуктів харчування;
- гнучкість та ефективність у прийнятті та реалізації рішень;
- відмінні можливості для втілення ідей на практиці та демонстрації компетентності;
- відносно низькі витрати, особливо адміністративні.

Внутрішні фактори, що визначають результати діяльності підприємств, невіддільні від використання та управління людськими ресурсами. Людські ресурси відіграють важливу роль на підприємствах. Талант, знання,

професіоналізм, творчість, авантюризм, організаторські здібності та рівень менеджменту мають вирішальне значення у функціонуванні відповідних підприємств.

Психосоціальні характеристики працівників харчової промисловості включають особистісні характеристики підприємницьких лідерів, їхню поведінку, лідерські навички та поведінкові характеристики працівників групи. Управління людськими ресурсами в харчовій промисловості пов'язане з впливом директорів і керівників підрозділів на структуру колективу,

Воно включає формулювання кадрової політики та реалізацію функцій управління людськими ресурсами для забезпечення ефективного функціонування харчової промисловості.

Система управління людськими ресурсами повинна являти собою сукупність усіх функціональних підсистем разом з методами, організацією, технологією та забезпеченням процесу управління людськими ресурсами в харчовій промисловості.

Основним завданням системи управління людськими ресурсами в харчовій промисловості є підтримка команд, здатних реагувати на різні зміни. Здатність виробників харчових продуктів ефективно вести свій бізнес залежить від готовності їхніх команд та їхньої орієнтації на зміни.

Найголовніше, лідерам харчової промисловості необхідно налагодити технічне та систематичне управління персоналом у своїх компаніях. Крім того, менеджери підкреслили, що системи управління персоналом повинні бути адаптовані до всіх етапів життєвого циклу компанії. Економічна ситуація в країні є нестабільною через нестабільність продовольчого сектору, економічну кризу та конкурентний тиск, тому системи управління людськими ресурсами повинні бути особливо гнучкими, а персонал повинен бути здатним адаптуватися до змін.

Пріоритетними елементами у створенні системи управління людськими ресурсами є ентузіазм працівників та координація трудових відносин.

Однак вітчизняні підприємства харчової промисловості поки що не здатні відбирати, орієнтувати, оцінювати та навчати персонал за західними моделями, або роблять це стихійно, а не систематично. Це призводить до проблем з наймом, навчанням, звільненням, психологічною атмосферою в колективах, лідерством та мотивацією працівників. Особливо гостро проблеми мотивації стоять у харчовій галузі.

Адже він є єдиним експертом у певній галузі. Для того, щоб працівники працювали в команді максимально ефективно, вони повинні бути етично та економічно зацікавлені в цьому.

Наразі основою мотивації в харчовій промисловості є регулювання заробітної плати, але заробітна плата не завжди відповідає кваліфікації працівників та вартості робочої сили. Крім того, харчова промисловість має специфічні особливості, які визначають рівень заробітної плати, і лише керівництво знає про можливі проблеми в системі оплати праці.

Структурні підрозділи та персонал мають значно меншу частку у формуванні заробітної плати, ніж в економіці в цілому. Як наслідок, мотивація працівників залежить від суб'єктивних поглядів керівників і часто є самозакоханою на шкоду ефективній командній роботі в харчовому секторі.

Серед інших факторів, що впливають на заробітну плату та мотивацію в харчовому секторі, слід виокремити вплив державної політики, рішень державних органів, економічних умов та ринкової кон'юнктури.

Водночас, виробники харчових продуктів стикаються з необхідністю побудови нової системи моральних цінностей для своїх працівників. Серед мотивацій, що стоять на першому плані у свідомості працівників, є можливість отримати винагороду за свій внесок у досягнення результатів.

Для працівників компанії важливу мотиваційну роль відіграє можливість підвищення кваліфікації, що визначається співвідношенням між кваліфікацією та заробітною платою. Професійний розвиток орієнтований на працівників і є засобом підвищення заробітної плати. [8]

1.3. Ключові показники ефективності як інструмент управління персоналом компанії

Так як головною метою діяльності служб персоналу є збільшення вартості компанії за рахунок підвищення ефективності управління самим цінним ресурсом

- її людським капіталом, то стає зрозумілим, що будь-яка кадрова програма, будь то підбір або відбір персоналу або проведення корпоративного заходу, має свою вартість і повинна, в кінцевому рахунку, приносити компанії прибуток.

Потрібно відзначити і те, що діяльність служби персоналу надає непряме, а тільки опосередкований вплив на результативність діяльності інших підрозділів організації, а тому її цінність не завжди може бути очевидна. виходячи з цього, багато директорів, а також HR - директора відчують потребу в оцінці ефективності діяльності підрозділів управління персоналом, в ідентифікації ролі цих підрозділів, яку вони відіграють у процесі досягнення цілей організації.

Адже для того, щоб переконати колег і керівництво, що служба персоналу

- це не тільки сервісний підрозділ організації, а й стратегічний партнер, який допомагає розвивати бізнес, необхідно подивитися на все HR-заходи з позиції вартісного мислення і почати розмовляти з керівництвом компанії на мові цифр (Або комерційної вигоди). Потрібно відзначити, що зацікавленими особами в оцінці служб персоналу є не тільки керівники цих служб і директора

організацій, але також акціонери, які хочуть бачити в цифрах рентабельність своїх вкладень і вважають, що «не можна ефективно управляти тим, що неможливо виміряти», топ-менеджери компанії, зацікавлені в вираженні роботи підрозділів в фінансових або кількісних показниках, а також самі служби персоналу, яким необхідно довести власну корисність для організації. Але як оцінити не тільки діяльність даної служби, а й її конкретний внесок в досягнення основної мети організації. З огляду на виникнення такої проблеми в 1992 році американськими вченими Нортон і Капланом була придумана системи ключових показників ефективності.

Ключові показники ефективності англ. (Key Performance Indicators, KPI) - це показники, по якими оцінюється ефективність дій, процесів і функцій управління по відношенню до досягнення поставлених цілей організації [45]. В українській літературі іноді використовується аббревіатура - КПЕ.

Ключові показники ефективності являють собою обмежений набір основних параметрів, що використовуються керівництвом для відстеження та діагностики результатів діяльності організації та подальшого прийняття на їх основі управлінських рішень. такі показники відображають всю найбільш важливу інформацію для управління бізнесом або управління результатами діяльності співробітника, фокусуючи при цьому увагу на найважливіших моментах. Потрібно відзначити, що ключові показники ефективності - це один з інструментів концепції управління МВО (Management by objectives) – цільового управління, розробленої ще в 1954 р Пітер Друкер [49].

Термін «ключові показники ефективності» є прямим перекладом стійкого вираження в англійській мові «key performance indicators (KPI) ». В англійській літературі є ще кілька термінів, вживаються практично в тих же значеннях, і, як наслідок, використовуються російською мовою: «показники ефективності» або «Виробничі показники» («performance indicators - PI»), «ключові показники результативності» («key results indicators - KRIs») [43].

Різні автори надають різне значення термінів. Так наприклад, Парментер Д., автор книги «Key Performance Indicators:

-Developing, Implementing and Using », розмежовує терміни в такий спосіб:

- «ключові показники результативності» («key results indicators - KRIs») відображають становище компанії в цілому;
- «виробничі показники» («performance indicators») показують, що слід робити і які щоденні функції;
- «ключові показники ефективності (« key performance indicators (KPIs) ») показують, що потрібно робити для підвищення ефективності [40, с. 3].

На думку Булгакової С.В., доктора економічних наук, ключовий показник ефективності - це показник (індикатор) виконання / досягнення успіху в реалізації поставленого завдання щодо ефективності діяльності [8, с. 21].

Рамперсад Х.К. пише про КРІ - «це стандарт, що дозволяє кількісно оцінити ступінь досягнення стратегічної мети ... Цільове значення КРІ відображає конкретне значення, яке необхідно досягти» [45, с. 43].

Таким чином, в даний момент не склалося загальноприйнятої інтерпретації ключових показників ефективності діяльності персоналу.

Узагальнивши думки авторів, можна зробити висновок, що ключові показники ефективності - це показники, за допомогою яких проводиться оцінка ефективності дій, процесів і функцій управління персоналом по відношенню до досягнення поставлених цілей [48, с. 67].

Тобто, прийнято вважати, що показник є КРІ, якщо він вимірює виконання мети. Отже, ключові показники ефективності являють собою систему оцінки досягнення поставлених цілей, в основі якої лежить підрахунок «План / Факту» досягнення мети в процентах.

Однак необхідно акцентувати увагу на тому, що оцінка досягнення мети є лише однією з функцій КРІ, тому в авторській інтерпретації КРІ розглядаються не як індикатори виконання мети, а як інструмент підвищення

ефективності діяльності персоналу, орієнтований на формування колективу, що складається із залучених і виконавчих співробітників.

Ключові показники ефективності були спочатку розглянуті як інструмент управління в концепціях «Цільового управління», основоположником якої є Друкер П., і «Збалансована система показників», розроблена Капланом Р. С. і Нортоном Д. П. [49, с. 22].

Необхідно позначити, що в «Збалансованій системі показників» КРІ є індикаторами виконання стратегічних цілей компанії, а також показниками ефективності бізнес-процесів, а не роботи кожного працівника зокрема. В контексті співробітників КРІ застосовується в концепції «Цільового управління», яка, як правило, має на увазі систему мотивації персоналу, засновану на досягненні індивідуальних КРІ. Система управління на основі КРІ передбачає досягнення основної мети підприємства завдяки виконанню кожним співробітником організації особистих КРІ [28, с. 38].

З позиції системності КРІ має певну структуру, яка представлена на рис.1.1

Значна затребуваність системи управління на основі КРІ в вітчизняній практиці пояснюється насамперед низьким рівнем витрат впровадження, а також простотою застосування і прозорістю в процесі прийняття управлінських рішень.

В даний час існують різні класифікації, створені в різний час різними авторами. Перш за все показники діляться на дві групи - якісні і кількісні. Як правило, кількісні показники вимірюють результат в цифрах, а якісні - в словах. оскільки якісні показники розглядаються як недостатньо точні і тому менш значущі, на практиці частіше за все використовують саме кількісні показники [20, с. 6].

Не менш поширеною класифікацією показників є підрозділ на фінансові та нефінансові. Як правило, фінансові показники виражаються в грошах - наприклад, розмір прибутку, додана ринкова вартість і т.п.

Отже, всі інші показники є нефінансовими - наприклад, ступінь задоволеності споживача, рівень плинності персоналу, норма шлюбу, оборотність запасів і т.п.

Ще одна класифікація поділяє показники на стратегічні і операційні. Операційні показники описують щоденну діяльність КРІ економічного суб'єкта КРІ по процесам діяльності КРІ підрозділів КРІ співробітників підрозділів організації - наприклад, кількість оброблених заявок, максимальний рівень.

Стратегічні показники - це показники вищого рівня - наприклад, розмір прибутку, частка ринку і т.д. Часом важливіше зробити акцент на виконання операційних показників, для того, щоб виконані кожним працівником операційні показники в результаті привели до реалізації стратегії організації [20, с. 6].

Одна з практико-орієнтованих класифікацій КРІ розділяє показники наступним чином:

- КРІ результату - відображають кінцеві результати діяльності компанії;
- КРІ витрат - характеризують витрачені ресурси;
- КРІ функціонування - дозволяють оцінити ефективність виконання бізнес- процесів;

КРІ продуктивності - характеризують співвідношення між витратами праці, часу і отриманим результатом;

- КРІ економічної ефективності - відображають співвідношення отриманого результату до витрат, а також ступінь відповідності результату поставленим цілям [3, с. 102].

Парментар Д. класифікує КРІ в залежності від часу - показники минулих періодів, поточні показники і показники майбутніх періодів. Найбільш важливими КРІ, з якими повинна працювати компанія, є поточні показники і показники майбутніх періодів. Моніторинг поточних КРІ, наприклад, таких як

вчорашній обсяг продажів, повинен здійснюватися постійно і безперервно [46, с. 9].

Найбільш поширеною класифікацією в світовій практиці є поділ КРІ по предметним областям Каплана Р. і Нортон Д. : «Фінанси», «Клієнти і маркетинг», «Бізнес-процеси», «Персонал і системи».

У свою чергу, група КРІ складової «Персонал» підрозділяється ще на ряд показників:

- задоволеність працівника;
- збереження професійної кадрової бази;
- ефективність працівника.

Варто відзначити, що показник задоволеності працівника в цій групі вважається фактором, що забезпечує два інших: збереження кадрів і ефективність працівника [41, с. 127].