

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ТЕРНОПІЛЬСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ МІЖНАРОДНИХ ЕКОНОМІЧНИХ ВІДНОСИН ІМ.
Б.Д.ГАВРИЛИШИНА**

**Кафедра міжнародного
туризму і готельного бізнесу**

МІЖДИСЦИПЛІНАРНА КУРСОВА РОБОТА

на тему:

«Інноваційні аспекти управління людськими ресурсами організації, що здійснює міжнародну діяльність»

(На прикладі підприємства ТОВ «СЕ Бортнеце-Україна»)

Студентки 4 курсу
групи МАУБ – 31
Куца Д.В.
Науковий керівник
Мазур В.С.

Національна шкала _____

Кількість балів: _____ Оцінка: ECTS _____

Члени комісії _____

(підпис) _____

(прізвище та ініціали)

(підпис) _____

(прізвище та ініціали)

(підпис) _____

(прізвище та ініціали)

м. Тернопіль –2017 рік

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ I. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ ПІДПРИЄМСТВА	6
1.1.Сутність інноваційних аспектів в управлінні людськими ресурсами організації.	6
1.2.Складові інноваційної системи управління персоналом підприємства.	11
1.3.Вітчизняний та зарубіжний досвід управління людськими ресурсами.....	14
РОЗДІЛ II. ДОСЛІДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНИХ АСПЕКТІВ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «СЕ БОРТНЕЦЕ Україна».....	20
2.1.Соціально-економічна характеристика дослідження підприємства.....	20
2.2.Аналіз інноваційної системи управління людськими ресурсами.....	22
2.3.Оцінка якісного складу персоналу досліджуваного підприємства.	24
РОЗДІЛ III. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ІННОВАЦІЙНОСТІ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «СЕ БОРТНЕЦЕ-УКРАЇНА».....	28
3.1.Застосування інноваційного механізму мотивування на досліджуваному підприємстві.	28
3.2. Пропозиції та рекомендації щодо подальшого удосконалення інноваційного управління людськими ресурсами досліджуваного підприємства.....	32
ВИСНОВКИ	35
ДОДАТКИ	37
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	38

ВСТУП

Актуальність теми. Діяльність будь-якого підприємства прямо пов'язана із правильним управлінням персоналом. Події, що відбулися у світі в ХХІ в. багато в чому визначили нові напрямки в діяльності суб'єктів господарської взаємодії, що не могло не вплинути на зміну підходів до діяльності менеджерів, у тому числі управління персоналом. Незважаючи на значну кількість методів управління персоналом, на сьогодні безліч підприємств зіштовхнулися з тим, що більшість із них не завжди приносять відчутний ефект. Тому сучасні методи підвищення ефективності діяльності компанії вимагають від служби персоналу не тільки і не стільки обліку кадрів, контролю за дотриманням трудового законодавства і забезпечення документообігу, а в першу чергу – формування працездатної і ефективно функціонуючої команди.

Успіх будь-якої організації залежить від співробітників. Якби не були прекрасні нові технології, сприятливі зовнішні умови, без добре підготовленого персоналу високої ефективності домогтися неможливо. Саме люди роблять роботу, подають ідеї і дозволяють підприємству «жити».

Досягнення таких цілей вимагає запровадження інноваційних підходів до процесів управління персоналом. Незважаючи на велику кількість наукових робіт, дане питання інноваційності управління людськими ресурсами залишається недостатньо вивченим, особливо питання складності та різноманітності проблем інноваційного управління персоналом.

Об'єкт: формування і використання інновацій в процесі управління людськими ресурсами на підприємстві, що здійснює міжнародну діяльність.

Предметом дослідження є інноваційний розвиток в управлінні людськими ресурсами підприємств, що здійснюють міжнародну діяльність.

Мета: теоретичне та прикладне дослідження суті та особливостей інноваційного управління людськими ресурсами як однієї з умов ефективності розвитку підприємства.

Завдання:

1)на основі вивчених джерел проаналізувати стан інноваційного управління персоналом на вітчизняних та зарубіжних підприємств;

2)дослідити систему управління людськими ресурсами ТОВ «СЕ Бортнеце-Україна»;

3)запропонувати шляхи вдосконалення інноваційного управління людськими ресурсами на досліджуваному підприємстві.

Методами дослідження даної курсової роботи є аналіз, синтез, систематизація, зіставлення, класифікація науково-психологічних джерел інформації, що дозволило узагальнити та систематизувати погляди вчених на проблему, яка вивчається.

Інформаційною базою роботи є розробки вітчизняних і зарубіжних учених у галузі даної теми дослідження. При написанні даної курсової роботи використовувалися навчальні посібники та підручники з менеджменту, економічної теорії, соціології, психології та теорії управління, монографії та наукові статті в періодичних виданнях, інтернет-ресурси.

РОЗДІЛ І. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність інноваційних аспектів в управлінні людськими ресурсами організації.

Особливістю сучасного виробництва є його орієнтація на людину. Це означає, що організації стають втіленням сукупного професійного, творчого та мотиваційного потенціалів їх працівників. Можна сказати, що в даний час світова економічна наука підійшла до межі, коли усвідомлюється той факт, що економічний розвиток і забезпечення зростання продуктивності праці та випуску продукції все більшою мірою залежить від компетентних управлінців і висококваліфікованих трудових ресурсів.

Для будь-якої організації соціально-компетентні співробітники, котрі володіють професійною компетентністю, творчими здібностями, ерудицією, досвідом роботи, діловою активністю та чисто людськими якостями – одна з найважливіших умов реалізації її цілей й ділового процвітання, якнайшвидшого отримання кінцевих результатів праці з мінімальними затратами. Співробітники – найважливіше надбання будь-якої організації, яке треба зберігати, розвивати та використовувати для досягнення кінцевих цілей. Від характеру та якості персоналу безпосередньо залежать економічні, соціальні та інші можливості організації. Тому до персоналу необхідний інтегрований підхід з точки зору всієї організації як системи. На сучасному етапі економічного розвитку будь які управлінські рішення повинні враховувати людський аспект.

Суть сучасного етапу в управлінні персоналом (управління людськими ресурсами - УЛР) складають [2, 61]:

- 1) представлення УЛР на вищому рівні керівництва організацій;
- 2) залучення персоналу до визначення стратегії та організаційної структури компанії;
- 3) участь усіх лінійних керівників у реалізації єдиної політики в галузі управління персоналом;

4) інтеграція діяльності менеджерів з персоналу та лінійних керівників у всіх підрозділах і на всіх рівнях при вирішенні питань, пов'язаних з персоналом і досягненні поставлених цілей.

Система управління персоналом являє собою відносно автономну та специфічну підсистему загальної системи управління організацією.

Вивченню різноманітних тенденцій, що впливають на сучасну соціально-економічну сферу, процеси управління персоналом підприємств, присвячували свої дослідження провідні вітчизняні та зарубіжні дослідники [1; 3; 8]. Різні аспекти управління людськими ресурсами, нові системи, підходи, інструменти, технології вивчали науковці Данюк В., Савченко В., Цимбалюк С., Червінська Л., Антоненко А., Демічева М., Кудрявцева Є., Голянич В., Мельник О., Грицина А., Н. Горбаль, Приходько Л., Яхонтова Є., Краусерт А. та інші. Френклін Р. Рут і А.Філіпенко зазначають, що «інновація охоплює багато видів діяльності, якими зайняті різні групи людей: технічні дослідження та розробки; підготовку виробництва (діяльність, необхідну для запуску справжнього виробництва); підготовку маркетингу (діяльність, необхідну для запуску маркетингової програми); ринкові дослідження (вивчення та визначення ринкових можливостей для нових товарів)». Ці види трудової діяльності у країнах ринкової економіки набули такого поширення і взаємозв'язку, що взяті у сукупності, є на сьогоднішній день інноваційною системою.

Для того, щоб охарактеризувати діяльність в даній сфері, можна привести слова Джона Сторея про те, що управління людськими ресурсами - це “особливий підхід до управління людьми в організації, спрямований на досягнення конкурентних переваг шляхом стратегічного розміщення кваліфікованого й лояльного персоналу, що використовує цілісний набір культурологічних, структурних і кадрових технік” [8, 145].

Згідно з підходом М.Д. Виноградського управління персоналом – це діяльність організації, спрямована на ефективне використання людей (персоналу) для досягнення цілей як організації, так і індивідуальних (особистих) [1, 15].

П. Друкер вважає, що інноваційна діяльність – це передусім праця, що потребує широкого кола знань, і зазначає, що «інновація є скоріш економічним або соціальним поняттям, ніж технічним», воно «визначається як явище, що лежить передусім у площині попиту, а не пропозиції; тобто змінює цінність і корисність ресурсів для споживачів».

Фахівці-практики у сфері HR-менеджменту стверджують, що управління персоналом – це сукупність принципів, методів та засобів цілеспрямованого впливу на працівників підприємства для активізації їх інтелектуальних та фізичних здібностей у процесі виконання трудових функцій для досягнення цілей організації [7].

До характерних рис інноваційного управління персоналом належать:

- орієнтація на висококваліфікований персонал;
- особливі вимоги до психологічних характеристик працівників;
- наявність у персоналу творчих здібностей;
- відповідна система відбору працівників;
- можливість реалізації потреб вищого рівня.

Інновації в управлінні персоналом повинні бути спрямовані на перетворення знань на виробничі, управлінські та соціальні технології. В цьому контексті під інновацією ми розуміємо комерціалізацію знань з управління персоналом на трактування терміну «праця у сфері інноваційної діяльності» можна виокремити три підходи:

1. Розуміння праці у сфері інноваційної діяльності як прояв творчості у трудовому процесі (П. Друкер, Г. Є. Слезингер, Б. Твісс, П. Самуельсон, Х. Хекхаузен). Окреслений підхід обмежується мікроекономічним рівнем, не враховує вплив зовнішньоекономічного середовища, коливань ринкового попиту, необхідність державного регулювання інноваційної активності найманих працівників тощо.

2. Сприйняття інноваційної діяльності як діяльності суб'єктів підприємницької діяльності щодо створення нововведень у будь-якій сфері (С. В. Мочерний). Такий підхід є доцільним з позицій управління інноваційною

діяльністю підприємств, проте він не акцентує увагу на трудовій діяльності розробників інновацій.

3. Тлумачення праці у сфері інноваційної діяльності як однієї з важливих складових характеристик трудового потенціалу чи людського потенціалу загалом, реалізація яких дає змогу створювати різноманітні нововведення в процесі трудової діяльності та здійснювати інноваційну діяльність (О.О. Герасименко, О.А. Грیشнова, Л.С. Лісогор, І.Л. Петрова, М.В. Семикіна, Л.В. Шаульська, Б.М. Генкін, Р.П. Колосова).

Розвиток внутрішньофірмового інноваційного підприємництва (інтрапренерства). Одним з найважливіших умов успіху нововведень є наявність інноватора-ентузіаста, захопленого новою ідеєю і готовий докласти максимум зусиль, щоб втілити її в життя. В останні десятиліття багато великі організації, що займаються інноваційною діяльністю, були змушені шукати шляхи і можливості стимулювання нового покоління винахідників та інноваторів - високоефективних внутрішньофірмових підприємців, яким створюються умови для генерування інноваційних ідей, виділяються ресурси для їх реалізації і виявляється всяляка підтримка для доведення ідеї до інноваційного продукту (послуги) [8, 52].

Таке "внутрішнє підприємництво" в рамках великих корпорацій отримало назву інтрапренерства.

Інтрапренер - це інноватор, який ініціює і ведучий свою інноваційну підприємницьку діяльність в рамках діючої організації.

Сутність внутрішньофірмового підприємництва полягає в тому, що в організації постіндустріального типу створюються умови для генерування інноваційних ідей, виділяються ресурси для їх реалізації і виявляється всяляка підтримка для доведення ідеї до практичного втілення [8, 53].

Метою інтрапренерства є підвищення ефективності інноваційної діяльності організації за рахунок наступних елементів:

- інтеграції підприємницьких можливостей особистості та організації;
- активізації використання творчого потенціалу співробітників;
- підвищення ефективності використання ресурсів організації;

- прискорення реакції на зміни потреб ринку;
- швидкої розробки і впровадження різних інновацій.

Внутрішнє підприємництво нерідко розглядається як найбільш підходяща форма стимулювання інновацій. Мова йде про те, що для стимулювання прояву ініціативи і появи інноваторів-інтрапренерів необхідні особлива підприємницьке середовище та інноваційна культура. Створення внутріпідприємницького клімату вимагає такої структури, яка надавала б інтрапренерам широкі можливості і свободу дій, засоби, що дозволяють їм контролювати проект та зберігати робочі групи, право приймати рішення на можливо більш низькому рівні і використовувати ресурси існуючих підрозділів і зовнішніх постачальників, давала б можливість співробітникам присвячувати частину робочого часу проектами за їх вибором.

Основні ознаки організаційного середовища:

- o інноваційна стратегія розвитку;
- o сучасна гнучка технологія;
- o гнучка управлінська структура;
- o інноваційне управління персоналом;
- o творчий потенціал персоналу;
- o система мотивації та стимулювання, спрямована на розвиток інноваційної діяльності;
- o заохочення нових ідей, допуск помилок, за які відсутній покарання;
- o доступність ресурсів і їх наявність;
- o участь команд різних профілів;
- o здійснення підтримки з боку вищого керівництва.

Особливі умови внутрішньофірмового підприємництва пред'являють певні вимоги до особистим якостям інтрапренера. Необхідно володіти такими якостями, як наявність фактичного досвіду інноваційної діяльності; активний творчий підхід до справи; професіоналізм; цілеспрямованість; лідерство і вміння організувати роботу своєї команди; інноваційне мислення; інтуїція; комунікабельність; схильність до нестандартних рішень; ефективність дій в умовах невизначеності.

Слід також зазначити, що інтрапренер може доводити до інновації як свою, так і чужу ідею, яка народилася в його організації або за її межами.

1.2.Складові інноваційної системи управління персоналом підприємства.

Л.В. Балабанова, О.В. Сардак вважають, що система управління персоналом – це комплекс цілей, завдань, основних напрямків діяльності, а також різних видів, методів, відповідного механізму управління, спрямованих на підвищення продуктивності праці та якості роботи [5].

Отже, можна стверджувати, що управління персоналом є цілісною системою, яка поєднує об'єкт і суб'єкт, а також функції управління, що реалізуються застосуванням певних методів та інструментів.

Основними компонентами системи управління персоналом є [14, 92]:

– Суб'єкт управління – джерело управлінського впливу (функціональний апарат, різні суспільні та громадські організації). Той, хто здійснює керування і впливає на об'єкт з метою приведення його в новий бажаний для суб'єкта стан.

– Об'єкта управління, тобто те, що функціонує під управлінським впливом, на що спрямований цей вплив суб'єкта (весь персонал підприємства).

– Управлінський вплив – комплекс організуючих й цілеспрямованих команд, прийомів, засобів та методів, за допомогою яких здійснюється вплив на об'єкт та досягаються результативні зміни в його стані.

– Зворотні зв'язки – інформація для суб'єкта про результативність управлінського впливу та зміни в об'єкті.

Традиційні служби управління персоналом не здатні забезпечити потрібне організаційне середовище та ефективно організувати і налагодити роботу працівників на інноваційних засадах. Це зумовлює необхідність реорганізації системи управління персоналом на національних підприємствах, а також пошуку і залучення спеціалістів із управління працівниками, які розуміють специфіку

діяльності інноваційних організацій та здатні вирішувати завдання управління конфліктами та стресами, мотивації до праці, адаптації працівників, а також – регулювати групові та міжособистісні стосунки у швидкозмінній інноваційній системі [6]. Управління персоналом як інноваційна діяльність повинно мати системний характер, тобто містити сукупність взаємопов'язаних елементів, серед яких:

- підсистема відбору персоналу;
- підсистема соціальної адаптації працівників;
- підсистема мотивації праці;
- підсистема атестації та оцінки персоналу;
- підсистема управління конфліктами;
- підсистема управління кар'єрою працівників;
- підсистема безперервного розвитку персоналу;
- підсистема управління знаннями (рис. 1.2.).



Рис. 1.2. Складові інноваційної системи управління персоналом

Джерело: розроблено автором на основі [6]

Інноваційне управління людськими ресурсами - це діяльність, спрямована на вдосконалення системи управління у сфері роботи з людськими ресурсами, з метою

розвитку творчого, інноваційного потенціалу працівників і стимулювання інноваційного поведінки персоналу.

Головною передумовою успішного інноваційного управління є гармонізація відносин між учасниками інноваційного процесу, яка полягає у створенні і підтримці сприятливого інноваційного клімату в організації. Інноваційна діяльність - це елемент функціонування організації; ця діяльність повинна бути організована як одна з функцій кожного підрозділу інноваційної організації і на кожному рівні управління. А це, у свою чергу, обумовлює необхідність розуміння інноваційного управління людськими ресурсами як гнучкої системи, випереджаючої формований інноваційний процес. В іншому випадку нововведення без управління або залишаються "на папері", або відкидаються бюрократією. Випереджальне принцип ІУЧР може бути пов'язаний зі створенням системи гнучких обґрунтованих змін, здійснюваних з випередженням суспільної практики.

Інший принцип ІУЧР, обумовлений динамізмом розвитку інноваційної сфери, - це принцип безперервності, що припускає сталість розвитку інноваційного управління. Ще одним принципом ІУЧР є інноваційне мислення, тобто стан свідомості, орієнтоване на подолання бар'єрів у створенні та впровадженні інновацій, яке має бути характерним для всіх співробітників інноваційної організації.

Не менш важливим принципом ІУЧР є принцип розвитку інноваційних комунікацій, тобто встановлення зв'язків між усіма учасниками інноваційного процесу як на формальному, так і на неформальному рівнях.

У сфері ІУЧР необхідно реалізовувати і принцип самостійності, оскільки ІУЧР, з одного боку, не може бути ізольовано від загальної системи інноваційного менеджменту, а з іншого боку, має бути цілком самостійним, мати свої специфічні функції і систему управління.

Нарешті, найважливішою умовою успіху інноваційної діяльності є наявність в організації власне інноваторів, здатних генерувати інноваційні ідеї, брати активну участь в інноваційному процесі, які вміють діяти в умовах невизначеності і ризику і забезпечувати високу продуктивність і комунікабельність.

1.3. Вiтчизняний та зарубiжний досвiд управлiння людськими ресурсами.

На даному етапi свого розвитку Україна намагається переймати тенденцiї свiтового управлiння. Бiльшiсть ресурсiв, якими володiє пiдприємство не є специфiчними (капiтал, обладнання, матерiальнi цiнностi) i вони не можуть бути використаними для того, щоб кардинально вiдрiзнити один бiзнес вiд iншого за глибиною своєї сутностi. Постiйний розвиток персоналу забезпечує пiдприємству не лише стабiльнiсть, а й постiйну динамiку, не без умов своєчасного та якiсного особистiсного, професiонального розвитку кожного працювника. Це i є запорукою успiху органiзацiї.

Пiдходи до управлiння людськими ресурсами зарубiжних i вiтчизняних компанiй швидко змiнюються завдяки впровадженню i застосуванню рiзних iнновацiйних кадрових технологiй. Їх iнновацiйнiсть може носити загальний характер, або тiльки рiгiональний, або виключно для даної компанiї, яка усвiдомила необхіднiсть i почала впроваджувати передовi практики управлiння людськими ресурсами. Одним iз пiдходiв до побудови системи управлiння талантами є категоризацiя i сегментацiя всього персоналу на групи за критерiями: ефективнiсть, потенцiал, компетенцiї. Це необхідно для того, щоб диференцiювати зусилля i витрати компанiї на персонал залежно вiд цiнностi тiєї чи iншої групи спiвробiтників.

По-перше, це дозволяє компанiї видiлити найцiннiших спiвробiтників, розвивати, утримувати їх i мотивувати на великi досягнення, призначати на найважлившi позицiї в компанiї, де їх здiбностi дадуть найбільшу вiддачу для бiзнесу.

По-друге, iнвестицiї в персонал розподiляються цiльовим чином, що дозволяє при менших витратах отримати вiдчутнiшу вiддачу. Сучасний свiт змiнюється дуже швидко, i щоб встигати за цими змiнами, компанiям потрібнi люди з новими iдеями, з новими нестандартними пiдходами, здатнi зруйнувати стереотипи, що склалися. Цi люди, як правило, мало керованi i погано уживаються

в консервативних, стабільних структурах, де цінується досвід, дисциплінованість і вміння жити за регламентом. Разом з тим, у швидкозмінних умовах дедалі ціннішими стають співробітники, що поєднують збалансовано розвинені компетенції та досвід. Навіть з'явилося таке поняття: *experiential talent* – талант, який розкривається повільно, якому потрібне отримання серйозного досвіду, щоб почати демонструвати видатні результати.

Управління людськими ресурсами на сьогодні поєднує в собі різні моделі – американську, японську та західноєвропейську.

З однієї сторони, найбільше поширеною є американська модель, а з іншої, на японську модель управління персоналом звертають більшу увагу через успіхи японських товаровиробників. Однак, японська модель надто пов'язана із японською культурою, яка має свої особливості. Тому, не всі її елементи, в сфері управління персоналом можна успішно поширювати на інші країни. Проте американську і японську моделі розглядають, як такі, що знаходяться на різних полюсах, по-перше, через орієнтацію на індивідуалізм (США) і колективізм (Японія). У той же час європейська модель також має важливі відмінні ознаки [13, 142].

У Японії управління персоналом має такі особливості: залучення працівників на довгостроковий період; підвищення заробітної плати за вислугу років; участь працівників у профспілках, створених в межах підприємства (у США в галузі). Система управління персоналом у Японії передбачає гарантію зайнятості, залучення нових працівників, їх підготовку, оплату праці в залежності від стажу роботи, гнучку систему заробітної плати. У Японії поширений довічний найм (35 % робочої сили), тому кожне підприємство має власну корпоративну філософію, побудовану на принципах щирості, гармонії, співпраці [14, 28]. Працівника можна звільнити тільки у випадку здійснення ним тяжкого карного злочину або банкрутства підприємства. Згідно японської моделі спочатку вивчаються сильні та слабкі сторони особистості працівника, а тоді відбувається підбір для нього відповідного робочого місця (система “працівник – посада”).

Підприємства спрямовують своїх співробітників на оволодіння широким колом кваліфікацій та компетенцій. Значна увага приділяється ознайомленню нових працівників із функціонуванням всього підприємства за допомогою переміщення їх по різних структурних підрозділах. Суттєвим аспектом формування співробітників компанії є практика внутрішньо-професійного навчання.

У Японії не має поділу працівників на три категорії (висококваліфікованих, малокваліфікованих і некваліфікованих) та чіткої межі між інженерно-технічним персоналом і робітниками. Всі працівники на момент прийняття на роботу є некваліфікованими, а тому обов'язково підвищують свою кваліфікацію.

У США висококваліфікованим спеціалістом вважається працівник, який до найменших дрібниць знає лише свою вузьку галузь діяльності. У продовж своєї роботи на підприємстві він, як правило, виконує не більше двох різних функцій, тобто є вузьким спеціалістом. Американська модель передбачає визначення професійно-кваліфікаційної особливості посади і “підбір” відповідних працівників за системою “посада – працівник”, персонал є основним джерелом підвищення ефективності виробництва з вузькою спеціалізацією; його підбирають згідно освіти, практичного досвіду роботи, психологічної сумісності, уміння працювати в колективі; менеджери традиційно орієнтовані на індивідуальні цінності та результати [13, 144].

Управління персоналом ґрунтується на індивідуальній відповідальності та оцінці результатів, розробці кількісних виражень цілей, які мають короткотерміновий характер. Управлінські рішення, як правило, приймають конкретні особи і несуть відповідальність за їх реалізацію. В США, Канаді та інших індустріальних країнах підприємства дотримуються політики “вхід – вихід”, при якій процедура підбору персоналу проста, тому працівника можна звільнити або перемістити, якщо це потрібно для підприємства.

У США система оплати праці передбачає [14, 31]: – отримання робітниками погодинної оплати, що пов'язано з високим рівнем механізації праці, де рівень продуктивності від працівників майже не залежить; – мінімальна оплата праці

регулюється законом; – при визначенні середнього рівня оплати підприємство стежить, щоб вона не була нижчою, а ніж на інших підприємствах в даному географічному районі; – розміри заробітної плати залежать від кваліфікації працівника та вартості проживання у даній місцевості; – підвищення заробітної плати зазвичай проводиться щорічно для всіх працівників, чия робота оцінюється позитивно. Атестація працівників проводиться щорічно. Оцінку роботи надає керівник на основі відомостей, що подаються безпосередньо керівником; – розміри заробітної плати інженерно-технічних працівників і керівництва не оголошуються. Вони встановлюються на основі індивідуальної угоди між адміністрацією і відповідним працівником.

Щодо європейських підприємств, то на них переважно запроваджено погодинну оплату праці робітників. Це зумовлено пріоритетним значенням не кількості, а якості товарів.

Служби з управління персоналом в Європі займають одне з провідних місць у керівному апараті підприємств. Значну роль в сучасних європейських підприємствах відіграє орієнтація на високі соціальні стандарти при роботі з персоналом. У Німеччині значна увага приділяється плануванню витрат на персонал, яке передбачає врахування кількісних і якісних ситуаційних чинників.

Витрати на персонал поділяють на основні та додаткові. До основних витрат відноситься оплата праці. Додаткові вкладення в персонал включають цілий комплекс витрат, що охоплюють всю соціальну сферу та питання управління персоналом [13, 146].

На Заході використовується альтернативний підхід – система «Top – Down»: нововведення сприймаються як фундаментальні зміни з головним акцентом на технологічному розвитку або виконанні розпоряджень менеджерів і технологій. Логічним наслідком таких змін є, безумовно, величезні інвестиції, тому західний підхід у напрямі інновацій особливо концентрується на технологіях і грошових коштах.

Тривалість інноваційного процесу – інший важливий аспект. У західному підході, під інновацією розуміється одноразовий, короткий процес. Участь усіх

працівників і увага до найменших дрібниць у виробничому процесі – головні відмінності Кайзен-філософії від західного підходу. Саме тому філософію Кайзен і окремі її компоненти складно освоїти, якщо обмежити коло застосування цих принципів професійною діяльністю, ними треба жити [10, 45].

Особливістю європейського управління персоналом є спільна робота команди під керівництвом лідера, який може працювати в певних структурних межах підприємства та вмiє активізувати потенціал співробітників. У європейських компаніях виняткову роль відіграє навчання та розвиток персоналу. Цілями навчання є не тільки підвищення рівня компетенції та кваліфікації, а й підвищення рівня лояльності та залученості персоналу. Підприємства взаємодіють з університетами та різними спеціалізованими фірмами під час розробки індивідуальних навчальних програм під конкретне підприємство, замовника. Значну роль в методиці навчання персоналу відіграє компетентнісний підхід і розроблені в рамках цього підходу навчальні програми на рівні бакалаврів та магістрів. Особливістю, яка визначає зацікавленість та активність європейських працівників, є високий рівень соціальної захищеності, пільг і компенсацій. Основні напрямки мотивації та захисту прав найманих працівників закріплені законодавчо у відповідних правових документах. Керівництво компаній має право відхилитися від них тільки в сторону збільшення пільг і компенсацій. У компаніях Нідерландів положення, що сприяють посиленню трудової мотивації, розробляються радою голів підрозділів (де вони є) і профспілками. Департамент з персоналу має право внести свої пропозиції щодо вдосконалення системи мотивації персоналу. При наявності доказів ефективності рекомендованих заходів пропозиції приймаються та реалізуються на практиці.

Практично в усіх країнах Європи поширено тарифну оплату праці робітників на основі та рифних сіток із порозрядною тарифікацією за робітної плати. У деяких країнах застосовують ся єдині тарифні сітки на державному рівні (Білорусь, Польща, Угорщина), на галузевому рівні (Франція, Італія, Іспанія) та рівні підприємств (Російська Федерація, Україна). Особливістю організації тарифної оплати праці комерційних та технічних службовців і майстрів у Німеччині є те,

що ставки оплати праці на ос нові прийнятої кваліфікаційної класифікації (групи з оплати) встановлюються на кожен рік у галузевих угодах з урахуванням регіональних особливостей (у землях) [10, с. 68—69].

І американська, і японська моделі мають як “плюси”, так і “мінуси”. Тому у світовій практиці широко застосовують змішану систему управління персоналом.

РОЗДІЛ II. ДОСЛІДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНИХ АСПЕКТІВ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «СЕ БОРДНЕЦЕ Україна»

2.1. Соціально-економічна характеристика дослідження підприємства.

ТОВ "СЕ Борднетце-Україна" - виробник кабельно-провідникової продукції для концерну "Фольксваген". Засновником ТОВ "СЕ Борднетце-Україна" є японська компанія "Сумітомо Електрик" (Sumitomo Electric Bordnetze) - провідний світовий виробник кабельної продукції [5].

ТОВ "СЕ Борднетце-Україна" вдалося вирости з пілотного виробництва невеликих модулів до заводу-виробника суцільних кабельних мереж до автомобілів. А завдяки вдалій кадровій політиці підприємство стало одним з найбільших роботодавців Тернопілля.

Компанія експортує товари в наступні країни: Німеччина, Польща, Словакія.

Компанія імпортує товари з наступних країн: Бельгія.

Цілі та предмет діяльності товариства, відповідно до статуту, включають:

1. Розробку, виробництво, продаж джгутів проводів, інструментів, електричних та електронних систем для автомобілів, а також відповідних комплектуючих.

2. Продаж продукції засновнику та будь-якій юридичній особі, визначеній засновником.

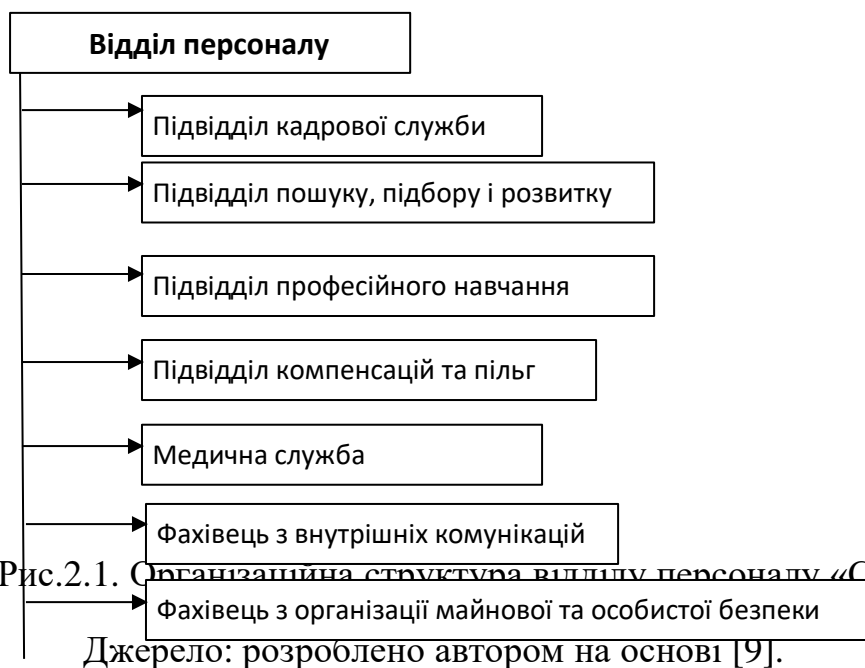
3. Імпорт та придбання товарів і послуг, необхідних для машинобудування, планування, виробництва, монтажу, тестування, організації виробництва, навчання та супровідних видів діяльності.

4. Здійснення інших видів діяльності, які стосуються та є дотичними для досягнення вищезгаданих цілей та предмету діяльності, та будь-яких інших видів діяльності затверджених зборами учасників для реалізації зазначених вище цілей та предмету.

Чисельність персоналу ТОВ “СЕ Борднетце - Україна” впродовж останніх чотирьох років зростає на 965 осіб. У 2013 р. чисельність персоналу зменшилася в порівнянні з 2012 р. на 36 осіб, або 1,21%. У 2015 р. зменшилася в порівнянні з 2014 р. на 97 осіб, або 2,41% [7].

Найбільші коливання кількості штатних працівників відбулися в періоди з 2013-2014 рр. і 2014-2015 рр. Основними причинами звільнення працюючих є [5]: невиконання своїх обов’язків; поява на робочому місці в стані алкогольного сп’яніння; високий ступінь конфліктності; низька заробітна плата; конфлікти з керівником; рутинність роботи; атмосфера в колективі.

Організаційна структура відділу персоналу “СЕ Борднетце - Україна” зображена на рисунку 2.1.



Організаційна культура – це базовий елемент внутрішнього середовища підприємства, який забезпечує оптимальну внутрішню інтеграцію та зовнішню адаптацію і виступає інтегральною характеристикою рівня її розвитку; формується в результаті міжособистісної взаємодії членів організації в процесі її еволюційного розвитку та цілеспрямованого впливу керівництва; включає імпліцитну (переконання, цінності, принципи, соціально-психологічний клімат) та експліцитну

(документально-нормативне забезпечення управління, символи, традиції, імідж, бренд) складові [8, 59]. Організаційна культура базується на основоположних етичних принципах та цінностях, які поділяються членами компанії. Ці цінності в різних підприємствах можуть бути різними, і в тому числі, в залежності від того, чий інтереси лежать в основі діяльності підприємства. Але, високий рівень організаційної культури є важливим стратегічним чинником, мобілізуючим всі структурні ланки підприємства та його окремих працівників на досягнення поставлених цілей у рамках місії підприємства [6].

Для успішного проведення результативної діагностики організаційної культури ТОВ “СЕ Борднетце - Україна” пропонується використати інструмент оцінки ОСАІ (Organizational Culture Assessment Instrument) запропонований К. Камероном та Р. Куїнном.

2.2. Аналіз інноваційної системи управління людськими ресурсами.

Управління персоналом здійснюють менеджери ТОВ “СЕ Борднетце - Україна”, його лідери трудових колективів та група осіб, які виконують разом з менеджерами управлінські функції (управлінський персонал).

Апарат управління персоналом для ефективного впливу на об’єкт потребує відповідної ефективної організації праці. Вона включає в себе: порядок, правила службової поведінки апарату управління спрямованих на виконання завдань керівниками та фахівцями відповідно до діючих посадових інструкцій та положень структурних підрозділів [15, 315]. На організацію управлінської праці спрямованої на персонал впливають стиль роботи, методи, форми, рівень менеджера, інформаційна база, інноваційні та технічні засоби [2, 71].

Мотивація персоналу на ТОВ “СЕ Борднетце - Україна” складається із двох складових: матеріального та нематеріального стимулювання.

Матеріальна мотивація виступає найважливішим чинником, та включає [6]:
– своєчасну виплату зарплати за місяць;

- премії;
- оплату понаднормової праці в подвійному розмірі;
- оплату днів тимчасової втрати працездатності (лікарняних);
- часткову оплату вартості обідів за рахунок підприємства;
- транспортування з повною оплатою зі сторони підприємства.

Якщо порівняти розмір оплати праці працівників ТОВ “СЕ Борднетце - Україна” з її розміром по промисловості в цілому та рівнем прожиткового мінімуму, то стає очевидним значне перевищення, що свідчить про реалізацію на підприємстві продуманої політики у галузі матеріального забезпечення працівників, яка сприяє підвищенню продуктивності праці, стимулює бажання до постійного удосконалення знань, вмінь та навичок, розкриття творчого потенціалу та забезпечує, таким чином, високі результати діяльності підприємства в цілому. Заробітна плата є обов’язковою, періодичною основою матеріального стимулювання, яка повинна при відповідних умовах підсилюватися іншими мотиваторами.

Основний ефект нематеріальної мотивації – підвищення рівня лояльності та зацікавленості працівників у компанії та знижує витрати по компенсації працівникам трудовитрат, що вони несуть.

Нематеріальна мотивація ТОВ “СЕ Борднетце - Україна” включає [5]:

- свободу у прийнятті власних рішень (в межах своїх повноважень);
- можливість професійного навчання; – можливість участі у проектах;
- похвалу;
- забезпечення необхідної інформації;
- співпрацю, створення дружньої атмосфери у колективі;
- гарантію офіційного працевлаштування;
- підвищення кваліфікації працівників;
- комунікації між працівниками;
- соціальні програми.

Похвала є важливим методом в стимулюванні, відомий під назвою «батога та пряника».

Висока кваліфікація працівників підприємства забезпечується за рахунок системи навчання (мовні курси, внутрішні та зовнішні тренінги, стажування за кордоном, навчання на виробництві) відповідно до визначених цілей на щорічній співбесіді з керівництвом.

На даному підприємстві є вкрай неефективною підтримка інноваційної активності персоналу з боку менеджменту підприємств, а наявні та потенційні інноваційні можливості працівників майже не реалізуються. Поліпшення результативності праці у сфері інноваційної діяльності залежить від

- ✓ умов та організації праці на виробничому рівні;
- ✓ досягнення фінансової стабільності підприємства та прозорості фінансування розвитку інноваційної діяльності;
- ✓ створення системи захисту прав власності шляхом удосконалення правової бази та підприємницького законодавства;
- ✓ посилення вимог до суб'єктів стимулювання праці на підприємстві.

Реалізацію програми підвищення ефективності стимулювання праці у сфері інноваційної діяльності визначено підґрунтям для розробки методологічного підходу до формування відповідного комплексу інструментів стимулювання.

2.3.Оцінка якісного складу персоналу досліджуваного підприємства.

Оцінка персоналу розглядається нами з двох сторін, як елемент управління і система атестації людей, яка використовується на підприємствах у різних формах. Вона виступає засобом вивчення якісного складу персоналу, виявлення його сильних, слабких сторін.

Оцінка є основою обґрунтування будь-якого управлінського рішення. Оцінка якісного складу персоналу – це система періодичної перевірки працівника за звітний період відповідно до цілей і нормативів діяльності для даної посади,

оцінка відповідності кваліфікаційних навичок вимогам посадової інструкції, аналіз відносин працівника до обов'язків, правил трудового розпорядку .

Оцінка якісного складу персоналу використовується для вирішення наступних завдань [1, 115]:

- підбору нових працівників;
- висуванню кандидатів в резерв та на нові посади;
- плановому просуванню працівників по службі та плануванню їх кар'єри;
- раціоналізації засобів і методів роботи;
- створенню ефективної системи мотивації працівників;
- аналізу ефективності навчання працівників;
- аналізу роботи трудових колективів та окремих працівників.

Апарат управління проводячи оцінку складу персоналу ставить перед собою наступні цілі:

- прийняття об'єктивних рішень;
- забезпечення менеджерів інформацією про кількісний, якісний склад персоналу;
- орієнтування працівників на покращення результатів в потрібному для підприємства напрямку [1, 121] .

До ознак ділових якостей менеджерів відділу персоналу включено: компетентність, здатність чітко планувати та організовувати роботу, відповідальність за доручену справу, самостійність та ініціативність, здатність опановувати нові напрями роботи та використовувати нові методи, працездатність, здатність підтримувати контакти з іншими працівниками.

Людина, яка здійснює управлінську діяльність, не може володіти всіма необхідними якостями в максимально розвинутій формі. Але робота над їх самовдосконаленням є обов'язковою умовою управління розвитком підприємства.

Аналіз якісного складу персоналу торговельного підприємства передбачає вивчення працівників за статтю, віком, освітою, кваліфікацією, стажем роботи та іншими ознаками.

Важливими показниками якісного складу персоналу є:

1. Укомплектування підприємства необхідною кількістю персоналу певних професій, спеціальностей, кваліфікації:

- o рівень загальної і спеціальної освіти;
- o середній вік працівників;
- o стать;
- o стаж роботи за даною спеціальністю (на посаді) і стаж роботи на даному підприємстві;
- o чисельність працівників, які опанували сумісні професії, і соціальна активність працівників.

2. Співвідношення чисельності чоловіків і жінок на різних посадах і у професійних групах.

3. Якість розстановки кадрів за посадами і спеціальностями.

4. Ступінь відповідності працівника до вимог робочого місця.

5. Тривалість використання працівника на одній посаді. Основним аналітичним способом визначення якісного складу персоналу підприємства є баланс порівняльних даних, порівняння штатної потреби працівників для виконання виробничої програми за чисельністю, професіями, кваліфікацією, освітою і їх наявністю.

Для забезпечення підприємств людським капіталом необхідної кількості та якості вико ристовують інноваційні методи планування персоналу. Виокремлюють два основні напря ми:

— на основі використання власних ресурсів, при якому заміщення вакантних посад відбу вається за рахунок працівників підприємства;

— шляхом відкритого набору, який вклю чає використання засобів масової інформації, оголошень у газетах і журналах, по радіо та те леваченню, через Інтернет і залучення різно манітних агентств по підборі персоналу. До волі часто ведеться також тісна співпраця з ви щими навчальними закладами.

На підприємствах США процедура підбору персоналу включає три стадії:

а) визначення вимог — підготовка посадо вих інструкцій і перелік вимог до кандидатів; ухвалення рішення про умови зайнятості;

б) залучення кандидатів — огляд і оцінка внутрішніх і зовнішніх джерел залучення кандидатів, розміщення оголошень про набір, звернення до агентств та консультантів;

в) відбір кандидатів — ретельний аналіз анкет, проведення співбесід, тестування, оцінка кандидатів, робота оцінного центру, пропозиція щодо найму, отримання рекомендацій, підготовка трудового договору [2, с. 154].

РОЗДІЛ III. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ІННОВАЦІЙНОСТІ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «СЕ БОРТНЕЦЕ-УКРАЇНА»

3.1. Застосування інноваційного механізму мотивування на досліджуваному підприємстві.

Сучасна організація, яка хоче бути конкурентоспроможною на ринку, повинна стати на шлях запровадження інновацій, які мають бути не випадковими, а безперервними і забезпечувати організації успіх.

Інноваційне управління персоналом підприємства повинно мати системний характер і базуватися на основі комплексного вирішення кадрових питань та кінцевого результату для організації.

Механізм мотивації персоналу орієнтується на задоволення від роботи, починаючи від удосконалення робочих місць, їх автоматизації, розширення сфери діяльності, поділу і кооперації обслуговування робочих місць та закінчуючи оцінкою якості і кількості затрачений персоналом зусиль, його мотивацією через різні види матеріальних та нематеріальних мотиваторів. Можливість використання різноманітних підходів до механізмів мотивації персоналу напряду пов'язані з його саморозвитком. Персоналом в повсякденній діяльності керують потреби, що знаходяться в постійній динаміці та взаємодії. Механізм мотивації повинен спонукати до активної і ефективної роботи, а менеджерів до розвитку підприємства.

Головною помилкою існуючої системи мотивації ТОВ «СЕ Бортнетце – Україна» є впевненість менеджерів, що на підприємстві немає проблем в управлінні персоналом.

Індикаторами неефективної мотивації виступають:

- ✓ Спад середньої продуктивності персоналу;
- ✓ Відсутність різниці в матеріальній мотивації для працівників з різним
- ✓ Ступінь ефективності;

- ✓ Незбалансованість оплати праці відносно галузевого ринку;
- ✓ Відсутність оптимального балансу заохочення та покарання;
- ✓ Система оплати залежить тільки від думки начальника;
- ✓ Висока плинність кадрів.

Методи мотивації працівників повинні підбиратися з врахуванням вікових груп. Матеріальна мотивація не може на довго утримати працівників, тому менеджери повинні пам'ятати про короткостроковий характер дій. Висока заробітна плата в деяких випадках може утримати працівників від звільнення з підприємства, але не змусить його постійно працювати інтенсивніше, ефективніше і бути креативним. При мотивації лише грошима, працівник легко змінить роботу виходячи тільки з матеріального інтересу.

Для підвищення справедливості та забезпечення адресності винагороди, індивідуалізації заохочення до інноваційної діяльності, формування відповідального ставлення персоналу до праці у цій сфері визначено необхідність розроблення методичного підходу до проектування моделі матеріального стимулювання праці у сфері інноваційної діяльності на орієнтованому на інноваційний розвиток машинобудівному підприємстві. Варто зазначити, що методи стимулювання інноваційної діяльності прямої і непрямой дії мають різне мотиваційне навантаження. Так, методи прямої дії безпосередньо пов'язані із досягненням остаточної результату – комерційної вигоди від упровадження новації. Тоді як методи непрямой дії якраз і спрямовані на формування сприятливого для інноваційної діяльності середовища. У цьому плані успіхи японських та деяких західних виробничих комплексів у розвитку передових технологій, освоєнні нових конкурентоспроможних видів продукції саме завдяки високій інноваційній активності персоналу, яка є продуктом реалізації концепції партисипативного управління (технологія управління персоналом, яка ґрунтується на залученні до прийняття управлінських рішень всіх працівників підприємства).

Концепція партисипативного управління та її реалізація можлива у вітчизняній практиці за умов обґрунтованої системи стимулювання ініціативності

і творчого підходу до роботи персоналу підприємства, яка забезпечує не лише розвиток її працівників, а й приваблює творчих особливостей з інших підприємств, формуючи колектив креативних спеціалістів, нарощуючи інтелектуальний та інноваційний потенціал підприємства (рис.3.1.).



Рис.3.1. Вплив системи стимулювання на розширення інноваційних можливостей

Джерело: розроблено автором на основі [8]

Підсумовуючи відзначене, зазначимо, що роль мотивації і стимулювання у формуванні інноваційного розвитку є провідною. Вони обґрунтовують стратегічні напрямки соціально- економічного розвитку країни і реальні кроки (заходи) щодо її реалізації. Центральною проблемою, яку належить вирішити, є формування ефективного ринку інновацій та забезпечення його функціонування. Це передбачає здійснення реальних заходів впливу на складові цього ринку. Конкретно йдеться про стимулювання попиту на інновації, сприяння зростання їхньої пропозиції та забезпечення фінансування інноваційної діяльності.

Найважливішими елементами механізму мотивації ТОВ “СЕ Борднетце - Україна” мають бути принципи: відповідності та пов’язаності з матеріальними мотиваторами результатів діяльності працівника, колективу, підприємства; об’єктивності та справедливості встановлення винагороди для всього персоналу; спрямованості мотивів на задоволення потреб, а стимулів на задоволення інтересів підприємства; гнучкості, довгостроковості та гласності мотивації.

3.2. Пропозиції та рекомендації щодо подальшого удосконалення інноваційного управління людськими ресурсами досліджуваного підприємства.

На досліджуваному підприємстві було виявлено декілька проблемних питань при інноваційному управлінні людськими ресурсами. Саме тому ТОВ «СЕ Бортнеце-Україна» потрібно удосконалювати цю роботу для того, щоб зменшити плинність кадрів та підвищити ефективність діяльності підприємства в цілому.

Для того, щоб залишатися конкурентоспроможним, підприємству потрібно враховувати такі аспекти:

- 1) приділяти таку ж саму увагу стратегії управління персоналом, як і формуванню інших складових корпоративної стратегії;
- 2) будувати систему управління талантами;
- 3) бути готовими більше інвестувати в перепідготовку та перекваліфікацію, створювати умови для розвитку і кар'єрного зростання працівників;
- 4) використовувати аналітичні та креативні методи в управлінні персоналом.

Механізм підбору персоналу даного підприємства стикається з низкою проблем та недостатньою результативністю.

Перш за все, для покращення управління людськими ресурсами потрібно налагодити систему співпраці з університетами та коледжами України.

Наступна проблема - старіння робочої, що значно впливає на УЛР. Менеджери УЛР зараз повинні знаходити можливості більш повного використання старших працівників (часткова зайнятість, використання їх при навчанні новачків всередині компанії).

Самоуправління дозволить швидше й ефективніше у межах посадової інструкції розв'язувати незначні проблеми у роботі відділу. Воно являє собою і нематеріальне стимулювання відповідних працівників. Локальне самоуправління мають взяти на себе лідери товариства. Що сприятиме згуртованості працівників в ефективний колектив, для удосконалення роботи менеджерів. Менеджери мають

підвищити якість управління не лише за рахунок лідерів, а за рахунок покращення індивідуальних показників роботи.

Вироблення зразка етичної поведінки кожного працівника є важливим завданням менеджера по управлінню персоналом, адже від цього залежатиме імідж підприємства. Етичні нормативи ділових комунікацій і ділової поведінки повинні розкривати загальну систему норм і правил етики, яких повинні дотримуватися працівники. Ці нормативи розробляються з метою поліпшити ділові комунікації на різних рівнях і в різних сферах діяльності організації. Мета їх створення - встановлення сприятливого моральної атмосфери і визначення етичних рекомендацій при прийнятті рішень.

З метою забезпечення ефективності функціонування підприємства та підвищення якості обслуговування, на мою думку, доцільно впровадити коучинг персоналу – це інструмент професійного та особистого розвитку працівників компанії, спрямований на вдосконалення професіоналізму та кваліфікації, мобілізацію внутрішніх ресурсів та потенціалу, зокрема творчих та інтелектуальних здібностей, самосвідомості, ділових якостей, інноваційності [4].

Дана система дозволить вирішити такі завдання:

- ✓ створити комфортну та творчу атмосферу в колективі;
- ✓ максимально ефективно використовувати трудовий потенціал персоналу;
- ✓ заохотити ініціативність працівників;
- ✓ створити корпоративну культуру в організації;
- ✓ організувати ефективну систему розвитку персоналу;
- ✓ мотивувати працівників за допомогою нематеріальних стимулів;
- ✓ створити необхідні умови для самовдосконалення та особистого розвитку працівників, виявити їх творчі та професійні здібності.

Перелічені вище заходи щодо удосконалення відділу персоналу допоможуть:

- ✓ Зменшити непотрібні витрати на оплату понаднормових через збільшення продуктивності під час звичайного робочого дня.
- ✓ Усунути зайві витрати часу працівників, розробивши правильний алгоритм їхньої взаємодії.
- ✓ Мінімізувати рівень плинності і витрати на допомогу у зв'язку з безробіттям через створення робочої атмосфери, що забезпечує задоволеність роботою.
- ✓ Розробити ефективні програми безпеки і охорони здоров'я, щоб зменшити втрати робочого часу і зробити низькими витрати на медицину.
- ✓ Добре навчати і розвивати всіх працівників, тому що вони можуть збільшити прибутки компанії і покращувати якість продуктів і послуг.
- ✓ Зменшити непотрібні витрати дорогих матеріалів через усунення навичок і установки погано працювати, ліквідацію поганих умов праці, що призводять до помилок.
- ✓ Об'єднувати працівників-спеціалістів в одній галузі, щоб вони могли запропонувати нові ідеї щодо підвищення продуктивності і зменшення витрат виробництва.

ВИСНОВКИ

Український менеджмент з кожним роком все більше намагається впроваджувати західні системи інноваційного управління людськими ресурсами, не завжди враховуючи особливості місцевого менталітету. Люди все частіше бажають працювати з західних компаніях або їх представництвах в Україні, тому що система мотивації та стимулювання праці в них більш прогресивна.

Український менталітет поєднує американську систему індивідуалізму та японську працездатність і прагнення до вдосконалення. Найбільш вдала формула розвитку для України полягає в ефективному використанні людських ресурсів. Тому для успішного управління людськими ресурсами досить створити сприятливі умови праці та окреслити реальні перспективні можливості.

Узагальнення досвіду вітчизняних і зарубіжних організацій дозволяє сформулювати головну мету системи управління персоналом: забезпечення організації кадрами, їх ефективне використання, професійний і соціальний розвиток. У відповідності з цими цілями

У сучасних умовах для підвищення ефективності управління персоналом на будівельних підприємствах України використовуються такі методи:

- грамотний підбір кадрів;
- навчання і стимулювання професійного зростання персоналу;
- систематична перепідготовка та підвищення кваліфікації працівників; – забезпечення стабільної зайнятості;
- висока організація робочих місць;
- раціональне плануванням робочого часу;
- вдосконалення оплати і методів нематеріальної мотивації праці;
- формування корпоративної культури і створенням затишного психологічного мікроклімату;
- розробка і реалізація комплексу соціально-економічних програм.

Отже, інноваційний тип сучасного виробництва по-новому формулює проблему професійної успішності, що, своєю чергою, зумовлює необхідність

формування особливих систем відбору персоналу, його оцінювання, професійної підготовки та адаптації працівників тощо. Інноваційні структури потребують пошуку нетрадиційних соціальних технологій та вимагають від персоналу гнучкості та креативності мислення, ефективною системи сприйняття інформації, внутрішньої потреби до творчості, самореалізації та інтеграції у соціальну систему.

Запорукою успішного управління людськими ресурсами в організації є: вироблення стратегії «управління талантами» в конкретній організації; створення спеціальних програм і заходів розвитку, мотивування, забезпечення умов, середовища та культури спільної діяльності.

Проаналізувавши роботу ТОВ «СЕ Бортнеце-Україна» було запропоновано наступні шляхи вирішення поставлених завдань:

- співпрацювати з навчальними закладами для правильно підбору працівників;

- запровадити коучинг як метод нематеріального стимулювання та покращення атмосфери в колективі;

- більш доцільно використовувати працю робітників старшого віку.

- більше інвестувати в перепідготовку та перекваліфікацію;

- створювати умови для розвитку і кар'єрного зростання працівників.

Ці заходи дозволять менеджменту компанії вплинути на підвищення ефективності функціонування досліджуваного підприємства за рахунок побудови системи управління людськими ресурсами на інноваційних засадах і прийняти обґрунтовані управлінські рішення щодо формування, розвитку та реалізації кадрового потенціалу.

ДОДАТКИ

Додаток А



Логотип ТОВ «СЕ Бортнеце-Україна»

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Global Talent 2021. How the new geography of talent will transform human resource strategies. — Oxford Economics. — Report, 2012 — [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <https://www.oxfordeconomics.com/Media/Default/Thought%20Leadership/global-talent-2021.pdf>
2. Krausert, A. HRM systems for knowledge workers: differences among top managers, middle managers, and professional employees // Human Resource Management, january— february 2014, vol. 53, no. 1. pp. 67—87.
3. Виноградський М.Д., Беляєва С.В., Виноградська А.М., Шканова О.М. Управління персоналом. Навч. Пос. Для ВНЗ.– К.:ЦУЛ.- 2006.- 500 с.
4. Гурченков О.П. Формування системи управління персоналом та оцінка її ефективності / О.П. Гурченков, Н.В. Гусаріна // Економіка: реалії часу. – 2013. – № 2. – С. 60-72.
5. Довгань О.В. інноваційне управління персоналом– [Електронний ресурс].- Режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua/?Op=1&z=4227>
6. Коучинг - [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://uk.wikipedia.org/wiki/Коучинг>
7. Ліпенцев А.В. Управління людськими ресурсами на засадах компетентційного підходу в контексті формування культури управління державними установами / А.В. Ліпенцев [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.kbuara.kharkov.ua/e-book/db/2007-2/doc/3/01.pdf>.
8. Мельник О.Г. Система мотивування працівників інноваційно-креативного профілю на українських підприємствах / О.Г. Мельник, А.О. Грицина, Н.І. Горбаль // Збірник нау-кових праць «Вісник Національного університету «Львівська політехніка»». — №767 «Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку». — Львів: Видавництво Львівської політехніки. — 2013. — С. 52—55.
9. Офіційний сайт Sumitomo Electric Bordnetze gmbh / [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.sebn.com/>.
10. Петюх Василь Миколайович. УДОСКОНАЛЕННЯ організаційно-економічного механізму стимулювання праці у сфері інноваційної діяльності: дисертація/В.М.Петюх.-К.:КНЕУ, 2015.-273

- 11.Продан І.О. Становлення системи управління персоналом підприємства на інноваційних засадах – [Електронний ресурс].- Режим доступу: file:///C:/Users/admin/Desktop/VNULPM_2013_776_12.pdf
- 12.Тамберг В., Бадьин А., Грябой М. Новая парадигма управления человеческими ресурсами. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.management.com.ua/hrm/hrm255.html>.
- 13.Ткаченко А.М. Зарубіжний досвід формування кадрового № 1.–потенціалу / А.М. Ткаченко // Вісник економічної науки України. – 2015. – С. 141-146.
- 14.Червінська Л.П. Управління інноваційною діяльністю персоналу: монографія /Л.П. Червінська. - К.: КНЕУ, 2014. – 194.
- 15.Чобіток В.І. Формування системи управління персоналом на промислових підприємствах: теоретичний аспект / В.І. Чобіток, А.В. Волощенко // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2015. – Вип. 50. – С. 313-318.
- 16.Щербак Л. Професійна освіта і навчання кадрів на виробництві в Іспанії / Л. Щербак // Справочник кадровика. – 2006. – № 05. – 342с.