

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
 ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ І УПРАВЛІННЯ
 Кафедра управління персоналом і економіка праці

ДИПЛОМНА РОБОТА

магістр

Освітній рівень

Галузь знань 05 Соціальні та поведінкові науки

Шифр і назва галузі

Спеціальність 051 Економіка

Шифр і назва спеціальності

Освітня програма Управління персоналом та економіка праці

на тему: Використання інноваційних технологій управління персоналом в системі корпоративної архітектури організації (Приватне науково-виробниче підприємство «КОРПУСКУДА», м. Хмельницький)

ДРУПЕП.020051.01.05.00

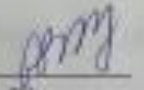
Виконав: студент 2 курсу група УПЕПмз-20-1


Підпис

П.Г. Ковальчук

Ініціали, прізвище

Керівник
к-т екон. наук, доц.


Підпис, дата

С.О. Шелест

Ініціали, прізвище

До захисту допускаю:

Завідувач кафедри
д-р екон. наук, професор


Підпис, дата

М.Д. Ведерніков

Ініціали, прізвище

20 12 2021 р.

Хмельницький, 2021

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економіки і управління
 Кафедра управління персоналом і економіки праці
 Освітній рівень магістр
 Галузь знань 05 Соціальні та поведінкові науки
Шифр і назва
 Спеціальність 051 Економіка
Шифр і назва
 Спеціалізація Управління персоналом та економіка праці
 Освітня програма освітньо-професійна

ЗАТВЕРДЖУЮ
 Завідувач кафедри
 управління персоналом і економіки праці
 Ведерніков М.Д.
Прізвище, ініціал
 « 25 » серпня 2021 року

ЗАВДАННЯ НА ДИПЛОМНИЙ ПРОЕКТ (РОБОТУ)

Ковальчука Павла Григоровича

Прізвище, ім'я, по батькові студента

1. Тема проекту (роботи): Використання інноваційних технологій управління персоналом в системі корпоративної архітектури організації (Приватне науково-виробниче підприємство «КОРПУСКУЛА», м. Хмельницький.

керівник проекту (роботи) Шелест С.О., к.е.п., доц

Прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання

затверджена наказом ректора університету від «25» серпня 2021 р. № 102

2. Строк подання студентом проекту (роботи) на кафедру: 14 грудня 2021 р.

3. Вихідні дані до проекту (роботи): наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених, законодавчі та нормативні акти, статистичний щорічник України, нормативна база, статистичні та звітні матеріали підприємства: баланс, фінансова звітність, звіт з праці, стандарти якості, положення про управління підприємством.

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): 1. Теоретико-методичні основи застосування інноваційних технологій управління персоналом. 2. Аналіз діяльності приватного науково-виробничого підприємства «КОРПУСКУЛА», м. Хмельницький та системи управління персоналом підприємства. 3. Запровадження системи інноваційних HR-технологій мотивування персоналу ПНВП «КОРПУСКУЛА»

5. Перелік графічного матеріалу (із зазначенням обов'язкових креслень): 1. Теоретична модель інноваційних технологій управління персоналом. 2. Структуризація інноваційних методів управління персоналом. 3. Динаміка виробництва ПВХ-профілів

2019 року в Україні. 4. Кількість світлопрозорих конструкцій, вироблених (млн одиниць). 5. Динаміка чистої реалізації ПНВП «КОРПУСКУЛА». 6. Техніко-економічні показники ПНВП «КОРПУСКУЛА». 7. Співвідношення показників доходу та витрат ПНВП «КОРПУСКУЛА». 8. Динаміка середньої вартості основних фондів та фондівдлачі ПНВП «КОРПУСКУЛА». 9. Майно ПНВП «КОРПУСКУЛА». 10. Власний капітал та поточні зобов'язання ПНВП «КОРПУСКУЛА». 11. Динаміка виробництва та реалізації продукції ПНВП «КОРПУСКУЛА». 12. Динаміка результатуючих показників з праці персоналу ПНВП «КОРПУСКУЛА». 13. Модель імплементації інноваційних HR-технологій мотивації персоналу ПНВП «КОРПУСКУЛА».

6. Консультанти розділів дипломного проєкту (роботи)

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7. Дата видачі завдання: 01.09.2021 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів (розділів) дипломного проєкту (роботи)	Строк виконання етапів проєкту (роботи)	Примітки
1	Теоретична частина	20.10.2021 - 04.11.2021	Виконано
2	Аналітична частина	05.11.2021 - 18.11.2021	Виконано
3	Проектно-рекомендаційна частина	19.11.2021 - 13.12.2021	Виконано
4	Підготовка роботи до захисту (доопрацювання згідно зауважень, нормоконтроль)	14.12.2021 - 19.12.2021	Виконано
5	Захист дипломної роботи	20.12.2021	Виконано

Студент

Керівник роботи

Підпис

Підпис

П.Г. Ковальчук

Ініціали, прізвище

Є.О. Шелест

Ініціали, прізвище

АНОТАЦІЯ

Дипломна робота «Використання інноваційних технологій управління персоналом в системі корпоративної архітектури організації (Приватне науково-виробниче підприємство «КОРПУСКУЛА», м. Хмельницький)».

Виконав студент гр. УПЕПмз-20-1 _____ Ковальчук П.Г.

керівник _____ Шелест С.О., к.е.н., доц. _____
Прізвище, ініціали, науковий ступінь, вчене звання

Обсяг – 83 с., 12 рис., 13 табл., 1 додаток, 37 джерел.

Ключові слова: інноваційний, технології управління, управління персоналом, інноваційні технології управління.

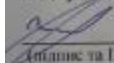
Мета дипломної роботи: розвиток теоретичних основ інноваційних технологій управління персоналом та розробка практичних рекомендацій щодо активізації їх використання на підприємстві.

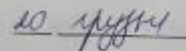
Об'єкт дослідження: процеси застосування інноваційних технологій управління персоналом.

У першому розділі розглянуто теоретико-методичні основи застосування інноваційних технологій управління персоналом.

У другому розділі проаналізовано економічні показники діяльності Приватне науково-виробниче підприємство «КОРПУСКУЛА», м. Хмельницький та систему управління персоналом підприємства.

У третьому розділі визначено заходи щодо активізації застосування інноваційних технологій управління персоналом Приватне науково-виробниче підприємство «КОРПУСКУЛА», м. Хмельницький.

 Ковальчук П.Г.
(Підпис та ПІБ)

 20 грудня 2021 р.

ЗМІСТ

	Стор.
Вступ	6
1 Теоретико-методичні основи застосування інноваційних технологій управління персоналом	8
1.1 Сучасні технології управління персоналом та розвиток інвестицій в людський капітал	8
1.2 Структуризація інноваційних методів управління персоналом	20
1.3 Визначення ефективності застосування інновацій в управлінні персоналом підприємства	24
Висновки до розділу 1	32
2 Аналіз діяльності приватного науково-виробничо підприємства «КОРПУСКУЛА», м. Хмельницький та системи управління персоналом підприємства	34
2.1. Основі тренди розвитку вітчизняного ринку світло-прозорих конструкцій в Україні	34
2.2 Загальна характеристика підприємства та аналіз основних техніко-економічних показників його діяльності	37
2.3 Діагностика системи управління персоналом підприємства	46
Висновки до розділу 2	50
3 Запровадження системи інноваційних HR-технологій мотивування персоналу ПНВП «КОРПУСКУЛА»	52
3.1 Формування моделі імплементації інноваційних HR-технологій мотивування персоналу ПНВП «КОРПУСКУЛА»	52
3.2 Формування методичного інструментарію діагностики та оцінювання рівня вмотивованості та чутливості до різних мотиваторів персоналу ПНВП «КОРПУСКУЛА»	61

3.3 Апробація діагностики та оцінювання рівня вмотивованості та чутливості до різних мотиваторів персоналу ПНВП «КОРПУСКУЛА»	64
Висновки до розділу 3	75
Висновки	77
Перелік джерел посилання	80
Додатки	83

ВСТУП

В умовах, коли конкуренція між підприємствами неухильно переміщується у сферу управління знаннями та людським капіталом, інновації в управлінні персоналом стають вирішальним фактором успіху. В управлінні персоналом процес створення інноваційних підходів не менш важливий, ніж технологічні інновації, оскільки підвищити продуктивність вже неможливо лише збільшенням кількісних показників. Управлінські нововведення позитивно впливають на спосіб та ефективність функціонування підприємств. Відомі приклади, коли управлінські інновації створили потужні конкурентні переваги для сучасного бізнесу. Саме інноваційні технології системи управління персоналом дозволяють будувати грамотну та ефективну роботу підприємства, налагодити взаємозв'язки між його підрозділами. У цьому полягає актуальність теми використання інноваційних технологій управління персоналом. Концепціями поширення інновацій займався багато науковців: Г. Тард, Ф. Басс, Ф. Ратцель, Л. Фробеніус, Е. Роджерс, Д. Хоукінс та ін. Разом з тим, недостатньо розкриті особливості застосування інноваційних технологій управління персоналом з врахуванням специфіки діяльності підприємства.

Метою роботи є розвиток теоретичних основ інноваційних технологій управління персоналом та розробка практичних рекомендацій щодо активізації їх використання на підприємстві.

Основними завданнями дипломної роботи є:

- дослідити та розвинути теоретико-методичні засади щодо використання інноваційних технологій управління персоналом;
- проаналізувати фінансово-господарську діяльність Приватне науково-виробниче підприємство «КОРПУСКУЛА», м. Хмельницький та систему управління цим підприємством;
- розробити практичні рекомендації щодо застосування інноваційних технологій управління персоналом на Приватному науково-виробничому підприємстві «КОРПУСКУЛА», м. Хмельницький

Об'єкт дослідження – процеси застосування інноваційних технологій управління персоналом.

Предмет дослідження – теоретико-методичні та прикладні аспекти застосування інноваційних технологій управління персоналом.

Для вирішення поставлених завдань у дипломній роботі були використано такі методи: аналізу, синтезу, узагальнення, систематизації, дедукції, індукції, системного підходу, економіко-статистичний тощо.

Інформаційною базою досліджень стали літературні джерела з управління компанією, звітні дані підприємства, матеріали періодичних видань, довідково-інформаційні матеріали, результати власних спостережень автора.

Результати досліджень, викладені в дипломній роботі, спрямовано на практичне вирішення проблем застосування інноваційних технологій управління персоналом.

Наукова новизна отриманих результатів полягає в розвитку теоретичних основ та обґрунтуванні науково-методичних рекомендацій щодо застосування інноваційних технологій управління персоналом.

Магістерська робота загальним обсягом 83 сторінки складається зі вступу, трьох розділів, висновків, та містить список використаних джерел із 37 найменувань. Магістерська робота ілюстрована 12 рисунками, містить 13 таблиць.

1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ЗАСТОСУВАННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

1.1 Сучасні технології управління персоналом та розвиток інвестицій в людський капітал

Запорука успішного функціонування підприємства – це не лише належна матеріально-технічна база та виробничі потужності, але і грамотно підібраний персонал.

Управління персоналом відіграє важливу роль для здійснення ефективної роботи підприємства. Ефективне функціонування системи управління персоналом можливо лише за грамотного формування системи цілей. Скурпульозно вибудована кадрова політика та система цілей управління персоналом забезпечує успішну реалізацію поставлених цілей та завдань перед підприємством.

Під час формування стратегії розвитку підприємства керівник повинен приділяти особливу увагу питанням розвитку кадрів, системі управління персоналом. Повинні бути сформовані короткострокові, довгострокові та середньострокові цільові орієнтири розвитку управління персоналом. Це дозволить забезпечити компанію необхідними кадрами та сприятиме підвищенню продуктивності праці та рівня конкурентоспроможності.

Отже, чим продуманішими є цілі управління персоналом, тим точніша їх реалізація і тим вищий рівень продуктивності праці та фінансових результатів роботи підприємства.

Людський капітал є на сьогодні одним з найбільш цінних ресурсів, управління ним сприяє формуванню ефективного механізму реалізації стратегічних цілей та завдань розвитку підприємства.

Наявність належного рівня освіти, професійних компетентностей, регулярна оцінка рівня кваліфікації та побудова індивідуальних програм розвитку – все це

відбивається на показниках ефективності роботи сучасної організації. Чим грамотніше організована система професійного розвитку співробітників організації, тим вищий рівень ділової активності, кінцевих фінансових результатів роботи організації та її конкурентоспроможності.

Сьогодні актуальність досліджуваної проблеми обґрунтована не лише високою значимістю професійного розвитку співробітників сучасної організації, а й наявністю істотних проблем у цій галузі.

Однією з найважливіших проблем є відсутність ефективного механізму оцінки професійних якостей співробітників, більшість керівників не використовують інноваційні методи управління персоналом.

Відсутність належного рівня управління персоналом значно знижує кінцеві показники ефективності роботи організації

Застосування сучасних технологій у системі управління персоналом обґрунтовано активним впровадженням ринку інновацій, засобів цифровізації та автоматизації.

Сучасні технології управління персоналом дають нові можливості у вирішенні багатьох завдань. До основних принципів інноваційної економіки можна віднести: розробку нових, унікальних технологій, які можна постачати на міжнародний ринок; розвиток технологій, що забезпечують енергозбереження та зниження матеріальних витрат; використання технологій, що забезпечують підвищення ефективності та результативності бізнесу; випуск продукції, що забезпечує більш високий рівень життя населення; створення технологій, що дозволяють різко підвищити рівень продуктивності праці; розвиток універсальних технологій, які можна використовувати у різних галузях: медицині, телекомунікаційній сфері, інформаційній, космічній галузях тощо.

Однак головна умова цього – наявність професійних фахівців, які вміють працювати з новими технологіями або готові навчатися. Більше того, антикризова програма повинна містити значні зміни в умовах крайньої обмеженості ресурсів, особливо фінансових і тимчасових. Так, під час проведення даної програми в галузі управління персоналом пріоритетними завданнями є: утримання та

залучення до реалізації заходів антикризової програми одних працівників; мінімізація ризиків виникнення конфліктних ситуацій під час звільнення інших.

Уникнути неякісного персоналу можна, використовуючи основні технологічні прийоми менеджменту:

- при відборі персоналу приділяти особливу увагу на ділові та особисті якості претендента;
- пошук висококваліфікованих фахівців з кадрів, які знають та використовують безліч технологій відбору кадрів;
- допомога у проходженні новими працівниками ефективною адаптації;
- систематичне оцінювання трудової діяльності, проведення перепідготовки та підвищення кваліфікації кадрів за потребою.

Сучасні технології управління персоналом базуються на активному застосуванні засобів інновації.

У процесі свого розвитку система управління персоналом проходить усі стадії, характерні для інноваційного процесу. Тому, можна виділити такі стадії впровадження управлінської новації [4]:

- інвенція – поява ідеї інновації;
- ініціація – дослідження та перевірка можливості втілення ідеї внаслідок використання інформаційних технологій;
- дифузія – втілення ідеї, яка здатна підвищити ефективність діяльності конкретних підрозділів чи підприємства загалом [4].

Інноваційною системою управління персоналом в організації буде така гнучка система управління персоналом, котра враховує і формує потреби у роботі кадрів, здатних розробляти, впроваджувати і широко використовувати інновації [8].

Головна мета інноваційної системи управління персоналом – забезпечення підприємства працівниками, які постійно генерують інновації у всіх аспектах своєї діяльності, створення умов для впровадження інновацій.

Система управління персоналом це:

- відносно автономна і специфічна підсистема загальної системи управління підприємством;
- сукупність взаємозалежних процесів управління поведінкою окремої особи у процесі трудової діяльності;
- виконавська діяльність різних суб'єктів, які впливають на процес праці та персонал фірми;
- способи впливу на процес взаємодії суб'єкта та об'єкта управління [7].

Інноваційне управління персоналом ґрунтується на необхідності тісного взаємозв'язку стратегії розвитку фірми з плануванням персоналу, оцінкою ступеню впливу витрат на роботу з кадрами на економічні показники виробництва, формуванні необхідної кількості компетенцій, професійних навичок для ефективної роботи на ринку [7].

Інноваційний характер управлінської праці здебільшого проявляється в застосуванні керівництвом організації комплексу інноваційних технологій в управлінні людськими ресурсами (HR–інновацій). Ефективність впровадження таких HR–інновацій значною мірою визначається особливостями розвитку потенціалу організації, системи управління людськими ресурсами, станом їх використання та розвитку, структурою керівного персоналу, освітнім рівнем управлінців, їх досвідом, стажем роботи та ін. Визначення напрямів застосування HR–інновацій в організації вимагає проведення діагностики стану розвитку людських ресурсів в організації, аналізу керуючої системи, моделей компетенцій та їх реалізації [11].

Виділяють такі етапи розробки HR–стратегії [12]:

- проведення внутрішнього аудиту людських ресурсів у компанії, аналіз процесів;
- визначення організаційних слабких/сильних сторін компанії у сфері управління персоналом;
- визначення відсутніх елементів системи управління персоналом;
- визначення завдань і пріоритетних заходів з управління персоналом в рамках загальної стратегії бізнесу;

– підготовка і затвердження стратегії управління персоналом керівництвом організації.

Технології управління персоналом, які найбільше відкриті до сприйняття інновації, об'єднуються у блоки, які виконують наступні функції:

– підсистема планування персоналу здійснює попередню діяльність зі створення системи інноваційної діяльності (функції розробки кадрової політики, аналізу кадрового потенціалу, ринку праці і прогнозування потреб у персоналі);

– підсистема розвитку персоналу (навчання, перепідготовка і підвищення кваліфікації, призначення на посади і адаптація нових працівників, оцінка кандидатів на вакантні посади, періодична оцінка кадрів, реалізація ділової кар'єри і службово-професійного просування, організація роботи з кадровим резервом);

– підсистема мотивації і стимулювання персоналу (функції нормування і тарифікація трудового процесу, розробки систем оплати праці, матеріальне, не грошове і моральне стимулювання);

– підсистема організації інноваційної діяльності персоналу (реалізація взаємозв'язків і розподіл функцій між працівниками, зайнятими інноваційною діяльністю, розробка особливого інструментально–технологічного знання, технологій спільної роботи, які можуть бути вбудовані в інноваційну діяльність) [7].

Сучасний HR–менеджмент заснований на таких принципах [2, с. 18,19]:

– систематичність (управління персоналом в організаціях охоплює не відокремлені категорії працівників, а увесь персонал;

– демократизація (демократичність у методах управління та стилі керівництва, участь в оцінюванні кожного, хто працює в колективі);

– індивідуалізація (реалізується в індивідуальному плануванні професійного росту працівників, індивідуальному підході до мотивації, персональному підборі роботи з врахуванням індивідуальних можливостей та особливостей особистості);

– інформатизація (застосування сучасних технологій для збору, передачі та обробки інформації для прийняття ефективних кадрових рішень);

– делегування.

Крім того, М. Армстронг вважає, що стратегії управління персоналом повинні функціонувати у таких сферах [15, с. 52–53]:

– управління людським капіталом – отримання інформації, аналіз та звітування щодо напрямку управління персоналом, стратегічних, інвестиційних та операційних рішень;

– корпоративна соціальна відповідальність – зобов'язання етично керувати бізнесом задля досягнення позитивного впливу на суспільство та навколишнє середовище;

– розвиток організації – планування та впровадження програм підвищення ефективності діяльності організації та її реакції на зміни;

– залучення – розробка та реалізація політики, спрямованої на підвищення залучення працівників до своєї роботи та організації;

– менеджмент знань – створення, ідентифікація, обмін та використання знань для отримання нових знань та підвищення працездатності;

– ресорсинг – залучення та утримання висококваліфікованих працівників;

– талант–менеджмент – створення сприятливих умов для талановитих співробітників, забезпечення їх успіху;

– навчання та розвиток – заохочення працівників до навчання та розвитку;

– винагорода – визначення цілей організації у довгостроковій перспективі задля впровадження політики заохочення, що сприятиме досягненню підприємством своїх цілей завдяки задоволенню потреб працівників;

– відносини з працівниками – визначення намірів організації щодо того, що потрібно змінити в способах управління організацією та її відносинах з працівниками та профспілками;

– добробут працівника — задоволення потреб працівників у здоровому, безпечному та підтримуючому робочому середовищі [15].

Сучасна система управління персоналом стрімко розвивається на основі інформаційно–комунікаційних технологій, з–поміж котрих варто виділити такі проекти [16]:

– використання штучного інтелекту у підборі персоналу: чат-боти, що допомагають рекрутерам зосередитись на інших адміністративних завданнях, проводять скринінг запитань, відповідають на поширені запитання та впорядковують процес діалогу з потенційним співробітником;

– гейміфікація як новітня бізнес-концепція, що базується на застосуванні підходів, характерних для комп'ютерних ігор у програмних інструментах для неігрових процесів і використанні кращих ідей програм лояльності, ігрових механік і поведінкової економіки у реальних бізнес-процесах (головними сферами гейміфікації є HR, IT і маркетинг_підрозділи). Тобто, гейміфікація – це пошук нестандартних рішень, які допомагають зробити будь-яку роботу цікавіше, а бейджі (нагороди за певні досягнення або дії у грі), лідербордси (списки з рейтингом гравців), евордси (завершальні церемонії нагородження у грі), сетинги (середовища, у яких відбувається дія ігор) – це лише інструменти для чітко структурованих сценаріїв. Як у будь-якому IT-проєкті розраховується ROI, причому ігрові досягнення легко трансформуються у традиційні KPI, кількісні оцінки продуктивності [7];

– програми розвитку емоційного інтелекту – оскільки вони є ефективним інструментом підвищення продуктивності і мотивації робітників, а також ефективності підприємства в цілому. Емоції людей на 50–70 % визначають клімат в організації [11].

Таким чином, нанашу думку, інноваційні технології управління персоналом – це сукупність інструментів управління персоналом, адаптованих під зміни зовнішнього середовища та вимог ринку. Сьогодні на інноваційні методи управління персоналом істотно впливає високий рівень вимог до професіоналізму працівників, необхідність систематичного підвищення рівня кваліфікації та професійного розвитку.

На рисунку 1.1 зобразимо теоретичну модель інноваційних технологій управління персоналом.

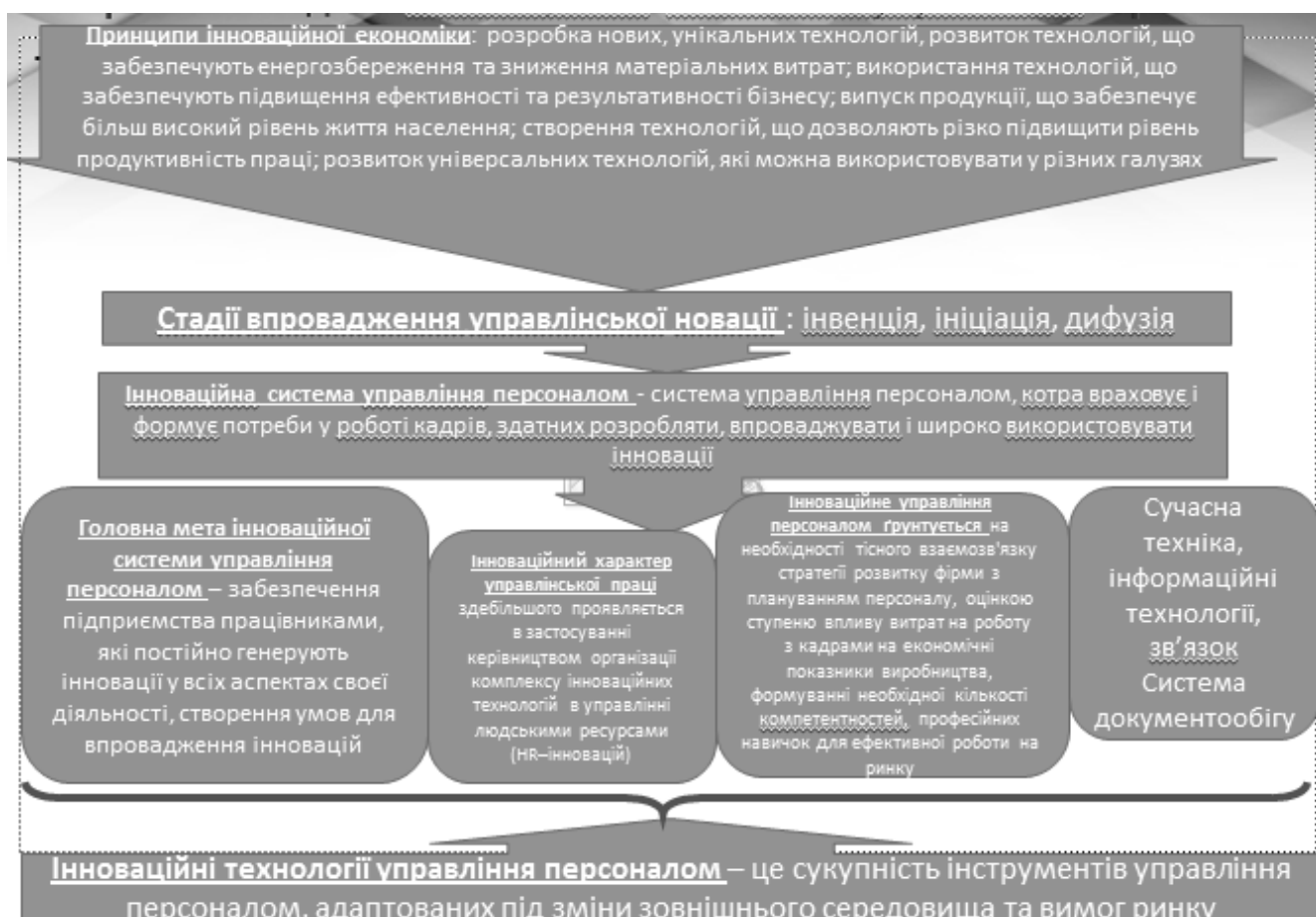


Рисунок 1.1 – Теоретична модель інноваційних технологій управління персоналом

Джерело: сформовано автором на основі [1-16]

Слід зазначити, що необхідність застосування інноваційних технологій управління персоналом також обґрунтована значним розвитком засобів інформатизації та цифровізації сучасного товариства. Сучасні технології дозволяють розкривати кадровий потенціал співробітників, своєчасно діагностувати рівень підготовки фахівців, виявляти їх мотиви та стимули [1-16].

Кожному підприємству потрібні лише ті інновації в управлінні персоналом, використання яких відомо всім співробітникам, і які відповідають економічним та управлінським потребам організації.

Для того, щоб визначити можливість застосування інноваційних технологій в управлінні персоналом, керівник повинен провести діагностику роботи сучасної організації, виявити переваги та недоліки та встановити напрями впровадження інновацій.

Інновації можуть бути впроваджені в систему управління персоналом через форми: з поступовим поліпшенням індивідуальних якостей співробітників (протягом поточного періоду); у вигляді конструктивного, стрибкоподібного вдосконалення всієї системи управління персоналом загалом (прорив).

Інноваційні технології у системі управління персоналом можуть здійснюватися за такими напрямками [3-16]:

- поліпшення індивідуальних якостей співробітників, підвищення їх професіоналізму;
- формування ефективного механізму навчання;
- створення ефективного мотиваційного механізму в управлінні персоналом.
- формування якісної взаємодії керівника та підлеглого.

Одним з найважливіших інноваційних підходів до управління персоналом, на відміну класичних підходів, є система відбору працівників, оскільки робота в інноваційній організації формує додаткові вимоги до потенційного працівника. На додаток до традиційних якостей (навички, досвід, старанність, теоретичні знання) вони повинні мати творчий потенціал, гнучкість та мобільність мислення, здатністю адаптуватися до умов, що швидко змінюються, їх характером і здатністю до навчання та перепідготовки [4].

При відборі персоналу сьогодні широко застосовуються не традиційні форми співбесіди, психологічні тести, створені задля визначення психотипу співробітника. Першочерговим завданням керівника на сьогоднішній день є формування кадрового складу співробітників таким чином, щоб вони були зацікавлені у кар'єрному зростанні, професійному розвитку та власному самоосвіт [2-8].

Ще одним важливим складовим елементом є мотивація працівників. Система мотивації та стимулювання на підприємстві забезпечує вирішення низки найважливіших завдань, реалізація яких практично веде до підвищення конкурентоспроможності та стійкості компанії на ринку.

По-перше, грамотно вибудована система мотивації дозволяє залучити для співпраці необхідні кадри необхідного рівня кваліфікації, які мають певні амбіції та зацікавлені в ефективній реалізації поставлених їх завдань. Мотивація дозволяє зберегти сталість кадрового складу та утримати на підприємстві цінних співробітників [1-16].

По-друге, мотивація має бути побудована на дослідженні інтересів та переваг працівників. Система стимулювання та мотивації до праці має дійсно позитивно впливати на кінцеві фінансові результати роботи організації загалом [1-8].

По-третє, система мотивації безпосередньо впливає на продуктивність праці. Якщо керівник зміг побудувати потрібну систему мотивація, поєднуючи матеріальні та нематеріальні стимули, це гарантує якісне надання послуг або виконання робіт, дотримання термінів та підвищення конкурентоспроможності підприємства [1-8].

По-четверте, мотивація мінімізує ризик професійного вигорання працівників. Мотиваційний механізм має бути гнучким та адаптований як до потреб індивіда, так і до тенденцій зовнішнього середовища та сучасного ринку праці [1-8].

Мотивація дуже важливий інструмент управління сучасною організацією, оскільки вона забезпечує ефективний розвиток організації на на підставі справедливої оцінки трудового вкладу працівників [6].

Отже, мотивація – це сукупність внутрішніх (мотиви, потреби) і зовнішніх (стимули) рушійних сил, що спонукають людину до діяльності та надають цій діяльності спрямованість, орієнтацію на досягнення певних цілей. Серед інноваційних технологій в управлінні системою мотивації широко застосовуються засоби гейміфікації, індивідуального заохочення співробітників; нематеріальні форми мотивації [11-16].

Значну роль сьогодні відіграє система навчання співробітників із застосуванням інноваційних технологій. Ця форма є одним з найбільш оптимальних напрямів інвестиційної діяльності сучасної організації.

Сучасна система навчання має оптимально поєднувати інноваційні та традиційні методи управління персоналом. Крім того, сьогодні – час цифровізації. Розвиток та навчання персоналу також може здійснюватися на підставі дистанційних та віддалених форм навчання працівників. Проте застосування лише інноваційних форм навчання (дистанційне, модульне та ін.) не допустимо. Для ефективної системи навчання необхідно поєднання традиційних форм навчання та інноваційних, сформованих умовами цифрової економіки. Допустимі варіанти поєднання традиційних та інноваційних форм навчання персоналу.

Особливу популярність набирає система модульної освіти та розвитку персоналу. Модульна система підвищення кваліфікації кадрів передбачає розробку програми розвитку окремих категорій персоналу на підставі сукупності тематичних, взаємопов'язаних між собою блоків або, так званих, модулів.

Перевагою модульної системи навчання персоналу є той факт, що для окремих груп персоналу можна вибрати використання тільки окремих модулів, що дозволить частково заощадити тимчасовий та фінансовий ресурс організації [11-16].

Модульна система навчання, що застосовується на підприємстві, також дозволяє новачкам підключатися до програми розвитку персоналу на будь-якому етапі реалізації програми навчання персоналу. В окремих випадках модульна система навчання персоналу може використовуватись і реалізовуватись за дистанційної форми навчання персоналу. Дана форма навчання має такі переваги як гнучкість, мобільність, орієнтація на вимоги та наявні вже на практиці навички учня [11-16].

Недоліком модульної форми навчання є той факт, що дана система застосовується за масового набору співробітників. Така система навчання переважно підходить для великих підприємств, де практично потрібні співробітники. Або дана форма навчання може бути використана на новоствореному підприємстві для ознайомлення працівників з існуючими методами, методиками, техніками та технологіями роботи. При цьому

співробітники можуть підключатися лише до окремих модулів у разі відсутності необхідності вивчення інших.

Під дистанційною формою освіти розуміють таку форму навчання, коли працівники віддалено, зберігаючи власні робочі місця, одержують комплекс нових знань, що розкривають сучасні техніки та технології розвитку навчання [5].

Дистанційна освіта має цілий комплекс переваг перед освітою за межами підприємства. Основними перевагами є доступність, великий асортимент пропонованих систем навчання, можливість проходження навчання у будь-який зручний час та в будь-якому місці, маючи лише дистанційний доступ до програм. Поряд з великою кількістю переваг дистанційної форми навчання вона має і цілий ряд недоліків. Ця форма навчання переважно підходить для більш дисциплінованих співробітників, які схильні до саморозвитку [5].

При впровадженні дистанційної форми навчання основним недоліком є обмеження системи спілкування між студентом та керівником курсу. Одне спілкування, зазвичай, найефективніше, воно дозволяє поставити низку запитань і практично розібратися у реалізації поставлених завдань [5].

При реалізації дистанційної форми навчання студенти мають мати вкрай високий рівень мотивації, а також бути строго дисципліновані та відповідальні за власний саморозвиток професійних навичок у роботі.

Для визначення розміру інвестицій у людський капітал керівник сучасної організації має проводити діагностику рівня професійного розвитку працівників, виявляти слабкі та сильні сторони співробітників, розвивати на підставі інноваційних освітніх програм сильні сторони та ліквідувати професійні недоліки.

З розвитком науково-технічного прогресу керувати людиною ззовні стає все складніше. Результат діяльності кожного працівника більшою мірою починає залежати від волі та можливостей працівника, що визначаються кваліфікацією. У таких умовах кожна людина сама повинна визначати свою поведінку. Мотивація стає однією з центральних проблемою управління персоналом, а створення умов для повнішого виявлення його трудового потенціалу набуває ключового значення для життєздатності організацій [3].

Отже, сучасні технології управління персоналом покликані забезпечити підвищення ефективності роботи організації за рахунок підвищення кадрового потенціалу та професіоналізму співробітників. Ці питання регулюються шляхом формування ефективних механізмів підбору персоналу, мотивації та професійного розвитку. Вже на етапі відбору співробітників у свою команду керівник повинен застосовувати не лише традиційні форми співбесіди, а й інноваційні механізми оцінки індивідуальних якостей розвитку співробітників. Необхідно грамотно продумати мотиваційні механізми керування персоналом, встановити взаємозв'язок між навчанням та професійним розвитком співробітників.

1.2 Структуризація інноваційних методів управління персоналом

На сучасному етапі розвитку економіки України, враховуючи також кризові явища в економіці нашої країни, все складнішими стають управлінські процеси в HR-сфері, у тому числі, через недостатнє фінансування кадрових програм. Тому виникає необхідність у застосуванні інноваційних методів управління персоналом з метою внесення нововведень і оптимізації витрат часу та коштів.

Більшість вітчизняних науковців розглядають інноваційні методи управління персоналом в цілому без розподілу за кадровими функціями.

В. А. Вергун та В. І. Ступницький [18] серед інноваційних методів управління персоналом виділяють: корпоративний університет, віртуальна школа, гейміфікація, соціальна карта співробітника, кар'єрний портал. Ці методи придатні для застосування на вітчизняних підприємствах, проте цей список не є повним, оскільки охоплює не всі функціональні сфери управління персоналом [18].

В. В. Гетьман та А. О. Білодід [19] розглядають лише інноваційні методи розвитку персоналу, серед яких виділяють: відеонавчання, тренінги, модульне, дистанційне, навчання, кейс-навчання, мозковий штурм, поведінкове

моделювання, сторітеллінг (мотиваційна розповідь), Екшн-навчання, коучинг, мастер-класи, Shadowing («стеження»), баскет-метод, Secondment (своєрідне «відрядження»), Buddying. Тобто, перелік включає методи навчання та адаптації персоналу [19].

Науковці [17, 20] у сфері забезпечення вітчизняних суб'єктів господарювання персоналом необхідної кваліфікації пропонують застосовувати такі інноваційні методи управління персоналом: хедхантинг, аутстафінг, лізинг, аутсорсинг, добір тимчасового персоналу (temporary staffing), Executive Search [17, 20].

Ці методи можуть бути застосовані на будь-якому вітчизняному підприємстві, проте сфера їх застосування може обмежуватися розміром підприємства, його сферою діяльності, наявністю джерел фінансування, необхідних для впровадження інноваційних методів управління персоналом [17, 20].

На основі аналізу літературних джерел [17-20] узагальнено та систематизовано перелік інноваційних методів та інструментів управління персоналом (рис. 1.1).

Розглянемо окремі інноваційні методи управління персоналом детальніше.

До прикладу, заслуговує на увагу безконтактний аналіз психоемоційного стану людини – система Vibralmage [21, с. 23]. Ця технологія безконтактно проводить моніторинг рівня емоцій, визначає рівень стресу, тривоги й агресивності людини, а також здійснює детекцію брехні в режимі реального часу. Безконтактність системи дає змогу перевіряти благонадійність співробітників, не принижуючи їх власної гідності і не заподіюючи їм жодної шкоди [21, с. 22].

Крім того, для перевірки персоналу на лояльність можна використовувати сучасну технологію Mystery Shopping [21, с. 23]. Методика припускає залучення ряду агентів, завданням яких є імітація зовнішнього контакту, і оцінки дій персоналу в процесі здійснення операції. За допомогою даної технології можна дізнатися, наскільки лояльний персонал щодо свого роботодавця, наскільки

співробітники чесні і надійні, чи не здійснюють вони протиправних та аморальних дій, здатних спричинити шкоду благополуччю бізнесу [21, с. 23].

<u>Перелік інноваційних методів за функціональними сферами управління персоналом</u>					
Підбір, відбір персоналу	Адаптація персоналу	Оцінка персоналу	Мотивація персоналу	Навчання персоналу	Управління діловою кар'єрою
↓	↓	↓	↓	↓	↓
Хедхантинг Лізинг персоналу Аутстафінг Скринінг Temporary staffing Executive Search On-line рекрутинг Shadowing (“стеження”) Buddying Тренінги Ділові ігри Кейс-метод Ассесмент-центр Організаційні тести	Грейдинг Безтарифні системи оплати праці Гейміфікація “Соціальна карта співробітника” Баскет-метод Екшн-навчання Кейс-навчання	Дистанційне навчання (Skype-навчання, вебінари) Майстер-класи Відеонавчання Сторітеллінг (мотиваційна розповідь) “Корпоративний on-line університет” “Віртуальна школа” Коучинг	Secondment (своєрідне тимчасове “відрадження” на інше місце роботи) “Кар’єрний портал” “Ярмарок вакансій”		

Рисунок 1.2 – Структуризація інноваційних методів управління персоналом

Джерело: сформовано автором на основі [17-20]

На сучасному етапі ведеться складна боротьба за професіоналів [22–24]. Керівництво кожної компанії розуміє, що успіх значною мірою залежить від кваліфікації співробітників. Внутрішньофірмове навчання не завжди дає змогу розв'язати проблему, особливо якщо фахівці потрібні «тут і зараз». У сучасній практиці зовнішнього підбору кандидатів використовують переважно такі технології: скринінг, рекрутинг і хедхантинг [22–24].

Хедхантинг, вважається, найскладнішою та витратною технологією, що передбачає переманювання конкретного фахівця з однієї організації в іншу [22, с. 43]. Хедхантинг – мало поширений і разом із тим дуже перспективний спосіб підбору особливо цінних, «штучних» фахівців. На сьогоднішній день це найефективніша технологія, яка сформувалася у відповідь на потребу в ексклюзивних кандидатах на позиції топ-менеджерів і ключових фахівців. За його допомогою кадрові агентства здійснюють пошук висококваліфікованих фахівців вищої ланки з урахуванням особливостей діяльності замовника, вимог до кандидатів, використовуючи наявні бази кандидатів [25, с. 36].

Заслуговує на окрему увагу скринінг – «поверхневий підбір» [24, с. 389], який здійснюється по формальних ознаках: освіті, віку, роду, досвіду роботи. Низькі вакансії зазвичай закриваються шляхом скринінгу. За його допомогою здійснюється пошук необхідного допоміжного та обслуговуючого персоналу нижньої ланки, враховуючи формальні ознаки: стать, вік, освіту, досвід роботи тощо. Кадрові агентства отримують резюме кандидатів і віддають їх замовнику, який сам приймає рішення щодо відбору персоналу [24, с. 389].

Слід також розповісти про рекрутинг, тобо «поглиблений підбір», який ураховує особистісні характеристики і ділові якості претендента. Здійснюється рекрутинговими агентствами для підбору фахівців середньої ланки [25, с. 36]. За допомогою рекрутингу кадрові агентства здійснюють пошук кваліфікованих фахівців середньої ланки з урахуванням вимог до особистісних та професійних якостей кандидатів, використовуючи наявні бази кандидатів [24, с. 389].

За іншою дієвою методикою Executive Search [23] підбирається персонал на керівні посади та фахівці рідкісних професій. Executive Search на відміну від рекрутингу передбачає ініціативний пошук кандидатів, навіть якщо вони на даний час не зайняті активним пошуком роботи. Цю технологію успішно використовують кадрові та консалтингові агентства [23].

Відповідно до Executive Search [23] шукають кращого з «неактивних» кандидатів, наявних на ринку праці, а за звичайного підбору персоналу – кращого кандидата з «активних», тобто тих, які шукають роботу. У першому випадку

потрібен топ-менеджер, від якого залежать успіх і розвиток компанії, або фахівець, що володіє рідкісним набором професійних компетенцій і досвідом з чітко визначеного напрямку [23].

Т. Хохлова та А. Машкетова, вважають, що сучасні директори великих компаній усе частіше відчують необхідність залучення професійних менеджерів на топові позиції, оскільки саме від них багато в чому залежить успіх бізнесу. Зростання компанії, освоєння нових ринків та регіонів призводить до необхідності пошуку грамотного керівника [25, с. 38].

Варто зауважити також, що застосування дорогартісних методів управління персоналом має бути виправданим та економічно доцільним.

Узагальнюючи, слід зазначити, що впровадження інноваційних методів та інструментів управління персоналом дає змогу HR-менеджерам виконувати ефективно залучення, відбір, підбір персоналу, його адаптацію з мінімальними витратами часу та коштів, формувати дієві мотиваційні механізми за результатами об'єктивного оцінювання персоналу, організовувати результативний процес навчання та підвищення кваліфікації персоналу, що сприятиме зростанню задоволеності персоналу власною кар'єрою та роботою на підприємстві.

1.3 Визначення ефективності застосування інновацій в управлінні персоналом підприємства

Основна причина необхідності виділення управлінських інновацій як окремої категорії інновацій – соціальність інновацій подібного типу, що зумовлює наявність специфічної для даного типу інновацій сукупності аспектів, які мають одночасно враховуватись при впровадженні та оцінці такої інновації. До таких аспектів можна віднести:

- техніко-економічний;
- організаційно-економічний;

- правовий;
- соціально-психологічний ;
- педагогічний та ін.

Техніко-економічний ефект у сфері управління досягається за рахунок зниження трудомісткості виконання процедур, пов'язаних із безпосереднім виконанням управлінських функцій, у тому числі можливі вигоди від вибору найбільш економічних способів управління.

Економічний ефект у виробництві виникає внаслідок поліпшення продуктивності та якості праці, що пов'язується з впровадження управлінської інновації та її непрямыми наслідками.

Оцінювання ефективності управлінських інновацій вимагає врахування обох видів економічних ефектів, що викликає певні труднощі у зв'язку з великою кількістю невиробничих та виробничих факторів, які можуть вплинути на дані ефекти, а також у зв'язку зі складністю приведення всіх складових економічних ефектів до єдиної системи виміру для розрахунку загального ефекту.

Під час оцінки будь-якої управлінської інновації потрібен облік синергетичного ефекту. Управлінська інновація впливає першочергово на нематеріальні аспекти діяльності компанії та слабо пов'язана із вартісними результатами діяльності організації.

Аналіз наукової літератури показує, що переважна частина науковців приділяє увагу в основному вузькоспеціальним питанням, що стосуються безпосередньо процесів управління персоналом, і не мають результатів практичної цінності для визначення ефективності. Роботи, що стосуються питання оцінки ефективності управління персоналом та оцінки ефективності інновацій/нововведень в управлінні персоналом, переважно не окреслюють відмінності між цими категоріями. При цьому необхідно відзначити фактичну відсутність робіт, які ставлять основною метою розгляд питання оцінювання ефективності безпосередньо інновацій в управлінні персоналом

Загалом теоретичні підходи до визначення ефективності інновацій в управлінні персоналом можуть бути поділені за двома класифікаційним ознакам.

За типом ефективності, що розраховується:

- економічна ефективність;
- соціальна ефективність.

Економічна ефективність інновацій в управлінні персоналом оцінюється як результативна зміна фінансових показників діяльності компанії (прибуток, собівартість тощо), очікуване або те, що відбулося після впровадження інновації в управлінні персоналом. Даний тип ефективності порівняно недостатньо досліджений у теоретичній літературі. Основними перешкодами для розрахунку подібного типу ефективності вважаються:

- неможливість переведення зміни якісних показників у вартісний (грошовий) еквівалент;
- складність обліку усіх наслідків від впровадження інновації при визначення підсумкового впливу на фінансові результати.

Аналізуючи наукові концепції, можна назвати два підходи до проведення оцінювання економічної ефективності управління персоналом.

Перший підхід пропонує розглядати весь персонал організації як одного «сукупного» працівника. Другий підхід передбачає диференціацію живої праці за виробами та видами робіт.

Соціальна ефективність інновацій в управлінні персоналом розглядається з погляду оцінки можливості досягнення позитивних та усунення негативних (у соціальному аспекті) змін в організації, а також досягнення будь-яких цілей, не спрямованих зміну вартісних показників.

Так, до позитивних змін, пов'язаних із впровадженням інновації та вимірюваним за допомогою розрахунку соціальної ефективності, що можуть відноситися:

- надання персоналу належного рівня та якості життя (сприятливі умови праці, гідної заробітної плати, необхідних соціальних послуг тощо);
- надання працівникам умов, що дозволяють реалізовувати та розвивати їх індивідуальні здібності;

- надання ступеню самостійності (можливості) прийняття рішень, визначення методики завдань, встановлення графіка та інтенсивності роботи тощо);

- розвиток позитивного соціально-психологічного клімату (комунікаційних можливостей, поінформованості, збільшення ступеню безконфліктності відносин з керівництвом та колегами тощо).

Соціальна ефективність інновацій в управлінні персоналом також враховує запобігання негативним змінам, у тому числі:

- збитки, завдані внаслідок несприятливих умов праці (професійних захворювань, нещасних випадків на роботі тощо).

- збитки, завдані особистості (внаслідок інтелектуальних та фізичних перевантажень та недовантажень, стресових ситуацій тощо).

Низка авторів, наприклад, А.І. Пригожин, , Д. А. Єндовіцький, І. Д. Коменденко, зазначають про формування за межами організації позитивних соціальних наслідків впровадження інновації в управління персоналом як складову соціальної ефективності від застосування цієї інновації [26, 27].

До подібних соціальних наслідків можуть належати:

- покращення іміджу організації;
- поява нових робочих місць;
- створення стабільного регіонального рівня зайнятості;
- покращення ступеня безпеки результатів виробництва для їх споживачів та зниження негативних екологічних наслідків.

Залежно від поставленої мети впровадження інновації розглядаються соціальні результати вдосконалення системи та технології управління персоналом окремо за кожною з складових системи управління персоналом:

- підсистеми планування та маркетингу персоналу (поліпшення використання потенціалу працівника організації, досягнення відповідності індивідуальних здібностей та інтересів працівників та утримання їх праці, зменшення негативних наслідків від вивільнення працівників, стабільність персоналу, сприятливий імідж організації);

- підсистеми найму та обліку персоналу (найм персоналу, який швидко адаптується до організації, обґрунтованість кадрових рішень щодо переміщення персоналу);
- підсистеми умов праці (відповідність вимогам щодо психофізіології, ергономіки та естетики, впровадження вимог стандартів охорони праці, техніки безпеки, рівень гуманізації праці, зниження негативного впливу на довкілля);
- підсистеми трудових відносин (своєчасна ідентифікація проблем у взаємовідносинах колективу, підвищення рівня етичних норм у взаєминах, позитивний вплив на організаційну культуру тощо);
- підсистеми розвитку персоналу (організація адаптації персоналу, покращення змістовності праці, підвищення професіоналізму та конкурентоспроможності персоналу, досягнення узгодженості між цілями працівників та менеджерів під час управління кар'єрою);
- підсистеми мотивації та стимулювання персоналу (створення зв'язки між ефективністю праці та її оплатою, особистий розвиток працівників, створення умов, що дозволяють управляти діловою кар'єрою, службово-професійне просування персоналу, покращення у системі мотивації персоналу);
- підсистеми соціального розвитку (зростання рівня задоволеності потреб персоналу, сприятливий соціально-психологічний клімат, позитивний вплив на зворотний зв'язок з працівниками, можливості для спілкування працівників поза робочими місцями та їх участь у громадському житті, позитивна зміна в умовах побуту працівників);
- підсистеми розвитку організаційної структури управління (поліпшення можливостей для перебудови структур організації при за змін зовнішнього середовища, ясний і чіткий виклад цілей та завдань для забезпечення прийняття керівних рішень, забезпечення чіткого визначення прав та обов'язків співробітників);
- підсистеми правового забезпечення (відповідність кадрових рішень законодавству, обґрунтованість кадрового рішення, правовий захист працівників);

– підсистеми інформаційного забезпечення (забезпечення керівництва налагодженою системою управління персоналом, успішне управління якістю, оперативністю та обґрунтованістю інформації, забезпечення працівників технічним обладнанням).

За підходом до оцінювання ефективності інновацій в управлінні персоналом, відповідно до результатів аналізу наукової літератури, може бути виділено два підходи.

Відповідно до першого підходу ефективність інновацій в управлінні персоналом може бути виміряна як приріст ефективності всієї системи управління персоналом чи окремих її підсистем. Ефективність інновації в управлінні персоналом у такому разі розраховується як різниця між конкретними показниками, що обчислюються з метою оцінювання ефективності системи персоналу на звітні дати до та після впровадження конкретної інновації.

Кількість методів обчислення ефективності інновації в управлінні персоналом у цьому випадку досить велика, оскільки є похідною від великої кількості методів оцінювання системи управління персоналом та окремих її підсистем. Таких підходів до оцінювання ефективності інновацій дотримуються [21–27]. Ефективність інновацій в управлінні персоналом визначається за допомогою складання економетричних моделей залежності кінцевого фінансового результату компанії (прибутку) від зміни конкретних показників системи управління персоналом.

Згідно з методичним підходом до оцінювання ефективності інновацій в управлінні персоналом належать:

– проведення регулярних кількісних та якісних оцінок підсистем керування персоналу. Метод проведення оцінок – розрахунки (кількісних показників), опитування (для отримання якісних показників);

– конвертація отриманих якісних результатів за допомогою розробленої експертної бальної системи;

– складання економетричної моделі, де ендогенними змінними виступає зміна отриманих показників, як екзогенна змінна – зміна фінансових результатів діяльності компанії;

– виявлення кількісної залежності зміни отримуваного прибутку від зміни показників, що відображають результати запровадження інновації у сфері управління персоналом.

Згідно з другим підходом фективність інновації визначається впливом впровадження інновації на конкретні, наперед визначені показники успішності організації.

У цьому випадку під ефективністю інновації мається на увазі досягнення організацією поставлених перед нею стратегічних та тактичних цілей – як на рівні всієї організації, ті на рівні підрозділів.

Поняття оцінювання ефективності управління персоналом, що зустрічається у закордонних та вітчизняних авторів, має спільні риси – ефективність управління персоналом пропонується визначати шляхом співвіднесення витрат та вигод від застосування організацією конкретних робочих методик у системі управління персоналом.

Так, згідно з [22-26] «оцінювання ефективності управління персоналом – це систематичний, чітко формалізований процес, спрямований на вимірювання витрат та вигод, пов'язаних з програмами діяльності управління персоналом та на співвіднесення їх результатів з підсумками базового періоду, а також показниками конкурентів та з цілями підприємства».

Компонентами економічної ефективності управління персоналом є:

– співвідношення (економічний результат/витрати) як центрального компонента управління персоналом, що розглядається як визначення ступеня стратегічних цілей організації.

– ступінь досягнення довгострокових компонент управління економічною ефективністю у системі управління персоналом, відображають частку вкладу співробітників у діяльність та розвиток компанії у довгостроковому періоді, у

Слід зауважити, що способи оцінювання ефективності інновацій в управлінні персоналом, засновані на розрахунку зміни окремих показників ефективності системи управління персоналом загалом, несуть у собі переважно недоліки, як і методи оцінки ефективності системи управління персоналом, похідними від яких вони є. При цьому необхідно також зазначити, що оцінювання ефективності системи управління персоналом, як правило, є процесом, що базується на оцінці значної кількості факторів, що оцінюються за допомогою експертних оцінок. Розрахунок ефективності інновації за допомогою порівняння експертних оцінок, розрахованих у різних часових періодах, може призвести до значного спотворення одержаної оцінки внаслідок різниці у суб'єктивних поглядах експертів, які проводили оцінювання у різний час.

У європейських країнах поширені так звані «центри оцінювання», діяльність яких полягає у виявленні за допомогою експертів на основі спеціального комплексу показників потенційних здібностей працівників управління [28].

Вітчизняна практика оцінювання ефективності інновацій в управлінні персоналом поки що знаходиться на початковій стадії, що підтверджується обмеженою кількістю інформації про це у відкритих джерелах. Дефіцит інформації частково обумовлений невеликою кількістю впроваджених інновацій в управлінні персоналом в Україні. Проведення прикладних досліджень процесів управління персоналом на основі комплексного використання статистичних методів останнім часом в Україні ускладнено: воно вимагає наявності тривалих тимчасових рядів з одночасною їх сумісністю за окремими тимчасовими відрізками/датами. Проте більшість вітчизняних компаній має відносно недовгий досвід роботи та не схильний розкривати дані в частині власних систем управління персоналом.

Висновки до розділу 1

Сучасні технології управління персоналом покликані забезпечити підвищення ефективності роботи організації за рахунок підвищення кадрового потенціалу та професіоналізму співробітників. Ці питання регулюються шляхом формування ефективних механізмів підбору персоналу, мотивації та професійного розвитку. Вже на етапі відбору співробітників у свою команду керівник повинен застосовувати не лише традиційні форми співбесіди, а й інноваційні механізми оцінки індивідуальних якостей розвитку співробітників. Необхідно грамотно продумати мотиваційні механізми керування персоналом, встановити взаємозв'язок між навчанням та професійним розвитком співробітників.

Впровадження інноваційних методів та інструментів управління персоналом дає змогу HR-менеджерам виконувати ефективно залучення, відбір, підбір персоналу, його адаптацію з мінімальними витратами часу та коштів, формувати дієві мотиваційні механізми за результатами об'єктивного оцінювання персоналу, організувати результативний процес навчання та підвищення кваліфікації персоналу, що сприятиме зростанню задоволеності персоналу власною кар'єрою та роботою на підприємстві

Розглянуто сучасні підходи до визначення, класифікації та оцінювання ефективності інновацій в управлінні персоналом.

Визначено, що інновації в управлінні персоналом – вид управлінських інновацій, що визначає їх тісний зв'язок із соціальним середовищем та необхідністю урахування синергетичного ефекту при оцінці результатів запровадження таких інновацій.

Виділено дві основних концепцій, покладених в основу оцінювання ефективності управління персоналом та зустрічаються в публікаціях у даній галузі: ефективність управління персоналом оцінюється з точки зору єдності процесів управління та виробництва; ефективність управління персоналом оцінюється як визначення внеску управління персоналом у підсумкову

ефективність діяльності організації. Кількісна оцінка такого внеску утруднена, оскільки не розроблено звітні показники, за допомогою яких її можна було б регулярно вимірювати.

Більшість методичних підходів до оцінювання ефективності управління персоналом, виходить з першої концепції, тобто проводиться оцінювання не так вкладу системи управління персоналом на ефективність виробництва, скільки її якісного впливу на таку ефективність.

Ефективність на рівні компанії загалом як інтегральний показник може бути трансформована у безліч інших на більш низьких рівнях, що відображають результативність конкретних систем/підсистем управління персоналом.

На практиці організації стикаються з труднощами під час оцінювання ефективності інновацій в управлінні персоналом. Існуючі методи сприймаються як неефективні з точки зору отримання причинно-наслідкових зв'язків між інновацією та її кінцевим результатом. Потрібне використання показників, що чітко відображають вплив впровадженої інновації у сфері управління персоналом на показники діяльності компанії, що чітко відображають ступінь досягнення організацією поставлених нею цілей внаслідок впровадження такої інновації.

2 АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ПРИВАТНОГО НАУКОВО-ВИРОБНИЧОГО ПІДПРИЄМСТВА «КОРПУСКУЛА», М. ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ ТА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

2.1 Основі тренди розвитку вітчизняного ринку світло-прозорих конструкцій в Україні

Відповідно до аналітики Pro-Consulting продукція з матеріалу типу PVC, згідно зі звітами European Bioplastics, і Базельської конвенції ОЕСР по боротьбі з пластиком забрудненням, відмінно підходить для переходу споживачів на етап вторинної переробки. Використання переробленого ПВХ допомагає досягнути цільових показників ресурсоефективності та дозволяє зберігати природні ресурси. Також ПВХ на сьогоднішній день є провідним пластиком на будівельному ринку в світі. Вікна з ПВХ з часткою ринку близько 50% по всій Європі є кращим вибором, коли мова йде про встановлення нових вікон або в реновації, або в нових будинках. Вікна ПВХ є доступними, енергозберігаючими і на 100% придатними для вторинної переробки, що робить цей матеріал затребуваним. Також, дані матеріали здатні повністю задовольнити вимоги споживачів по енергоефективності, дизайнерським рішенням, що говорить про довгострокову перспективність розвитку сегмента. Широка номенклатура продукції здатна задовольнити цілий діапазон потреб. Разом з тим, конкуренція на ринку виходить на рівень цінової, маркетингової кожної окремо взятої пропозиції, де найбільш правильним рішенням для кінцевого клієнта буде здатність переконати в своїй перевазі серед інших [31, 32].

Динаміка виробництва ПВХ-профілів 2019 року в Україні представлено на рисунку 2.1.

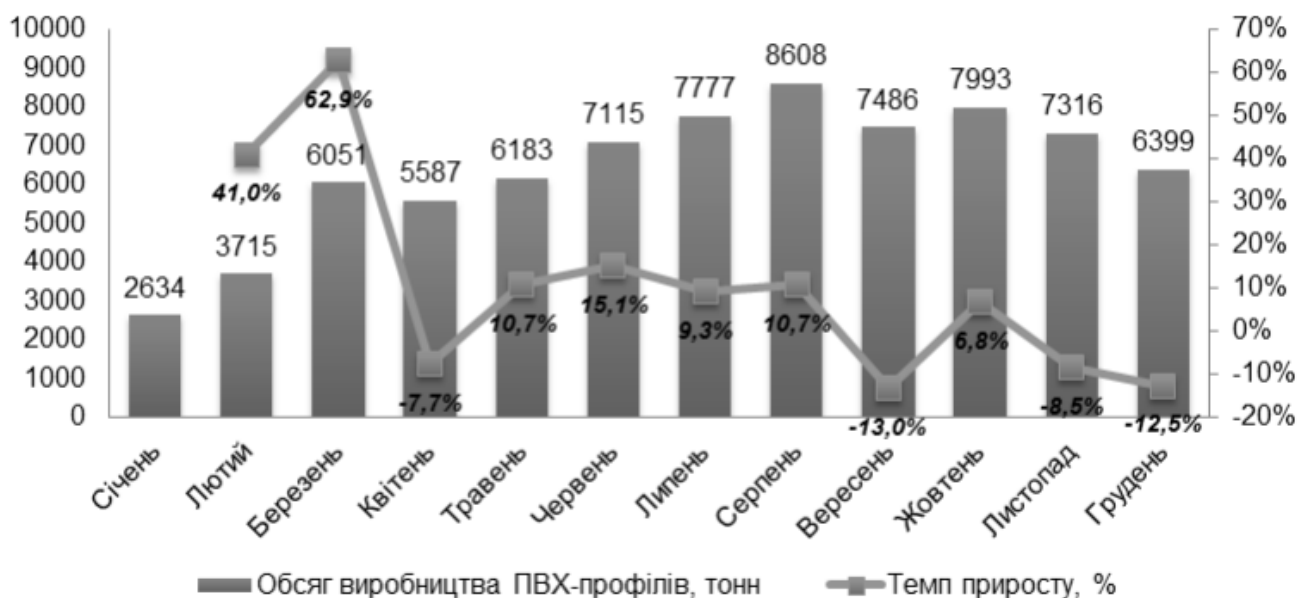


Рисунок 2.1 – Динаміка виробництва ПВХ-профілів 2019 року в Україні

Джерело: [31]

З рисунку видно, що продукція ПВХ-профілів вироблялася протягом 2019 року з різною активністю, в березні поточного періоду відбувся значний спад, що був пов'язаний з загостренням економічної кризи в Україні.

На рисунку 2.2 зобразимо загальну тенденцію виробництва світлопрозорих конструкцій протягом 2015–2020 років в Україні.

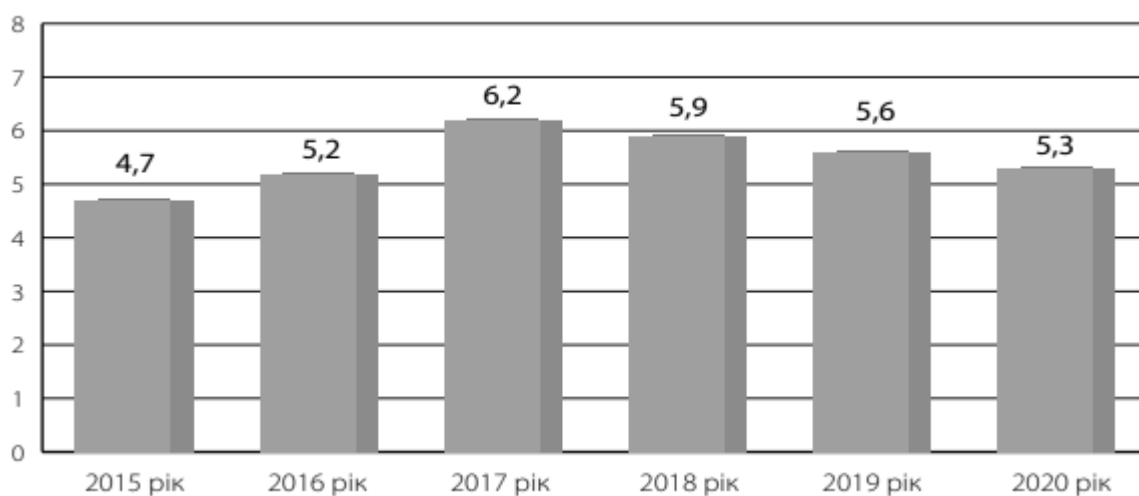


Рисунок 2.2 – Кількість світлопрозорих конструкцій, вироблених в Україні (млн одиниць)

Джерело: [34]

Інформація з рисунку 2.2, а також аналітичний огляд консалтингових компаній засвідчує, що 2020 року порівнянні з 2019 роком падіння ринку світлопрозорих конструкцій становило близько 4-7 %, що у відсотковій складовій повторило спад минулого року. Слід зазначити, що негативна тенденція падіння ринку світлопрозорих конструкцій спостерігається вже третій рік поспіль. Загальний обсяг вироблених світлопрозорих конструкцій у 2020 році оцінюється в 5,2-5,4 млн одиниць [34].

Загальними трендами розвитку ринку світлопрозорих конструкцій для виробників в Україні залишатимуться:

- розвиток дилерської мережі та утримання наявних позицій на ринку;
- продовження дотримання стратегії оптимізації витрат;
- розвиток особистого бренду тощо.

На думку експертів, практично усіх найвідоміших консалтингових компаній, що робили огляд ринку світлопрозорих конструкцій України [31–34], віконний ринок України зараз переживає перехідний період. Помітно певний спад ринку. З іншого боку, активна конкуренція на ринку змушує основних гравців ринку більш активно приділяти увагу своєму розвитку. Провідні виробничі компанії галузі все активніше займаються своїм просуванням і щороку приділяють все більше уваги розвитку свого продукту, бренду, сервісу, а також розвиненню дилерської мережі. У такій ситуації, зрештою, виграє покупець, який вже зараз диктує попит на якісні вікна, додатковий сервіс і гарантії [33].

Усе впевненіше в обсягах продажу компаній превалює продукція стандарт-класу, економний сегмент все помітніше відстає від лідера. Щороку дедалі більше зростає попит на енергозберігаючі та багатофункціональні вікна та двері. Безумовно, віконний ринок України розвивається, але не такими темпами, як би хотілося, з урахуванням політичної та економічної ситуації в країні [33].

На нашу думку, важливо виробникам світлопрозорих конструкцій відслідковувати аналітику ринку та будувати стратегії подальшого розвитку своїх компаній орієнтуючись на сформовані ринком тренди.

2.2 Загальна характеристика підприємства та аналіз основних техніко-економічних показників його діяльності

Компанія ПНВП «КОРПУСКУЛА» зареєстрована 30.09.1999 за юридичною адресою 29000, Хмельницька обл., місто Хмельницький, вулиця Кам'янецька, будинок 161. Керівником організації є Халаман Борис Петрович. Розмір статутного капіталу складає 100 000,00 грн.

Видами діяльності ПНВП «КОРПУСКУЛА» є:

0.59 Виробництво іншої хімічної продукції, н. в. і. у;

16.23 Виробництво інших дерев'яних будівельних конструкцій і столярних виробів;

20.59 Виробництво іншої хімічної продукції, н.в.і.у.;

22.23 Виробництво будівельних виробів із пластмас [29].

ПНВП «КОРПУСКУЛА» спеціалізується на виготовленні світлопрозорих конструкцій. В даний час на підприємстві існує три напрями виробництва та реалізації продукції: металопластикові вікна та двері, алюмінієві конструкції, склопакети.

Виробництво організоване у сучасних упорядкованих цехах, завдяки чому у технологічному процесі витримуються всі необхідні параметри (температура, вологість тощо) [30].

Вироби виготовляються на сучасному обладнанні провідних європейських компаній, що дозволяє досягнути найвищої якості продукції, що підтверджується наявністю сертифікатів відповідності на всі види виробів. Широка гама систем профілів дозволяє виконати будь-яке замовлення та задовольнити усі побажання клієнта. Весь процес супроводу замовлення, від проектування і до монтажу, проводиться професійно підготовленими фахівцями, які пропонують клієнтам найбільш оптимальний варіант [30].

Для дилерів ПНВП «КОРПУСКУЛА» пропонує високоякісну продукцію, виготовлену в найкоротший термін за вигідною м. Хмельницький .

Пластикові вікна в Хмельницькому від компанії «Корпускула» давно зайняли лідируючу позицію. На ринку можна знайти дуже багато пропозицій металопластикових вікон, однак ПНВП «КОРПУСКУЛА» має багаторічний досвід роботи у сфері пластикових вікон, її продукція характеризується найоптимальнішим співвідношенням ціна / якість [29].

Компанія Корпускула надає металопластикові вікна із гарантією 10 років від виробника. ПНВП «КОРПУСКУЛА» є безпосереднім виробником металопластикового вікна, тому працюємо як з приватними особами за індивідуальними замовленнями так і з юридичними організаціями з великих замовлень. Також ПНВП «КОРПУСКУЛА» працює на гурт. ПНВП «КОРПУСКУЛА» співпрацює з великими забудовниками та іншими оптовими компаніями. ПНВП «КОРПУСКУЛА» має широкий асортимент пвх вікон. Компанія також активно працює через замовлення пвх вікон онлайн. Уся продукція ПНВП «КОРПУСКУЛА» сертифікована [30].

ПНВП «КОРПУСКУЛА» має два напрями у виробництві.

Виробництво склопакетів. Для виробництва склопакетів застосовується лише скло класу М0 або М1. Розкрій скла здійснюється на столі Macotec, що програмується. Завдяки чому досягаються мінімальні відхилення від розмірів та геометричних форм. Дистанційна алюмінієва рамка розкрояється на відрізному верстаті з цифровою індикацією. Молекулярний прогривається до температури 60-70 град. безпосередньо перед засипанням в дистанцію [30].

Склопакети миються та збираються на автоматичній лінії SZILANK 2100 FULL, яка складається з вертикальної миючої машини, транспортерів та панельного преса. Склопакети миються спеціально підготовленою водою, у зв'язку з чим досягається абсолютна чистота склопакета. Панельний прес дозволяє випускати склопакети розміром до 2000/2400 мм, з дотриманням постійної товщини склопакета [30].

Для первинної герметизації склопакета використовується бутил FENZI (Італія), який наноситься за допомогою бутилекструдера. Для вторинної герметизації застосовується 2-х компонентний полісульфід FENZI (Італія), який

зміщується та дозується за допомогою екструдера. Високий технічний і технологічний рівень такого виробництва, дозволяє гарантувати якість та надійність склопакетів [30].

Виробництво металопластикових вікон. Цех з виробництва металопластикових вікон та дверей укомплектований обладнанням провідних італійських компаній ProfteQ та Comall [30].

Пи́ла з двома ріжучими головами у поєднанні з двоголовою зварювальною машиною дозволяють досягти максимальної точності геометричних параметрів виробів.

Ділянка нестандартних виробів укомплектована одноголовою зварювальною машиною, зі змінним кутом, що дозволяє виготовляти практично будь-які нестандартні конструкції (арки, трикутники, трапеції тощо).

Установка склопакетів проводиться на спеціальних стендах скління та контролю, завдяки чому готовий виріб зберігає геометричну форму і менш вибагливий до регулювання в процесі установки [30].

Щодо економічних показників діяльності ПНВП «КОРПУСКУЛА» розглянемо їх детальніше в межах аналізу основних техніко-економічних показників діяльності підприємства (табл. 2.1, рис. 2.3).

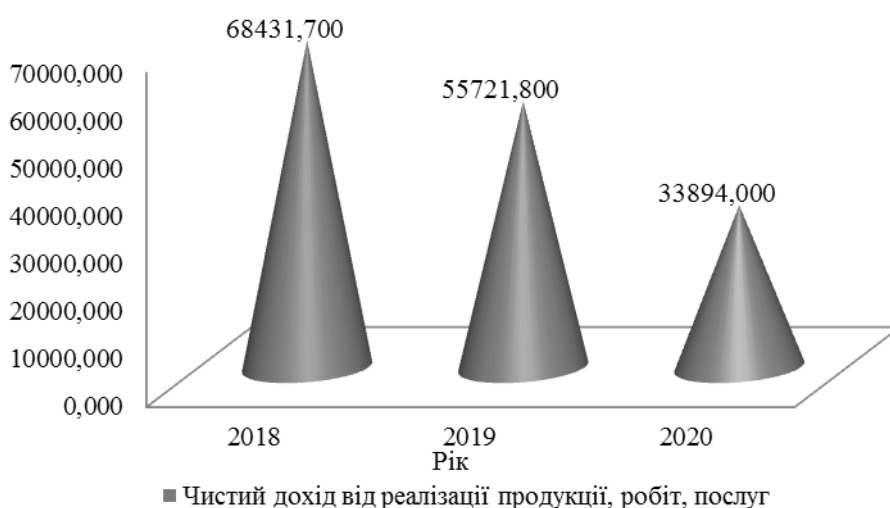


Рисунок 2.3 – Динаміка чистої реалізації ПНВП «КОРПУСКУЛА», тис. грн

Таблиця 2.1 – Основні техніко-економічні показники
ПНВП «КОРПУСКУЛА»

Показник	Од.вим.	Рік			Абс.відх.		Відн.відх, %	
		2018	2019	2020	2019-2018	2020-2019	(2019/ 2018) 100	(2020/ 2019) 100
Чистий дохід від реалізації продукції, робіт, послуг	тис.грн	68431,700	55721,800	33894,000	-12709,900	-21827,800	81,43	60,83
Середньооблікова кількість штатних працівників	чол.	41	38	31	-3	-7	92,68	81,58
Продуктивність праці персоналу:	тис.грн/чол.	1669,066	1466,363	1093,355	-202,703	-373,008	87,86	74,56
Фонд заробітної плати штатних працівників	тис.грн	6518,000	6652,400	5286,800	134,400	-1365,600	102,06	79,47
Середньомісячна заробітна плата штатних працівників	тис.грн/чол.	13,248	14,589	14,212	1,341	-0,377	110,12	97,42
Собівартість реалізованої продукції, робіт, послуг	тис.грн	38038,800	33424,900	21991,600	-4613,900	-11433,300	87,87	65,79
Сукупні операційні витрати підприємства	тис.грн	43582,300	38324,900	26625,000	-5257,400	-11699,900	87,94	69,47
Витрати на 1 грн. реалізованої продукції, робіт, послуг	грн	0,56	0,60	0,65	0,04	0,05	107,91	108,17
Чистий прибуток (збиток)	тис.грн	20779,100	14744,100	6220,900	-6035,000	-8523,200	70,96	42,19
Рентабельність (збитковість):	%	54,63	44,11	28,29	-10,51	-15,82	80,75	64,13
Середньорічна вартість основних фондів	тис.грн	17637,500	18107,500	17867,450	470,000	-240,050	102,66	98,67
Фондовіддача	грн	3,88	3,08	1,90	-0,80	-1,18	79,31	61,64

З даних таблиці 2.1 та рисунку 2.3 видно, що чистий дохід від реалізації продукції, робіт, послуг протягом 2018–2020 років скорочувався надзвичайно

швидкими темпами з 68431,700 тис. грн. на початку розрахункового періоду до 33894,000 тис. грн вкінці, що становило 81,43 % та 60,83 % відповідно.

Середньооблікова кількість штатних працівників у розрахунковий період теж зменшувалася. Чисельність персоналу ПНВП «КОРПУСКУЛА» за три роки скоротилася на 10 осіб. Значного скорочення зазнали показники рівня продуктивності праці, фонду заробітної плати штатних працівників, середньомісячної заробітної плати штатних працівників.

Співвідношення окремих показників доходу та витрат ПНВП «КОРПУСКУЛА» розглянемо на рисунку 2.4.

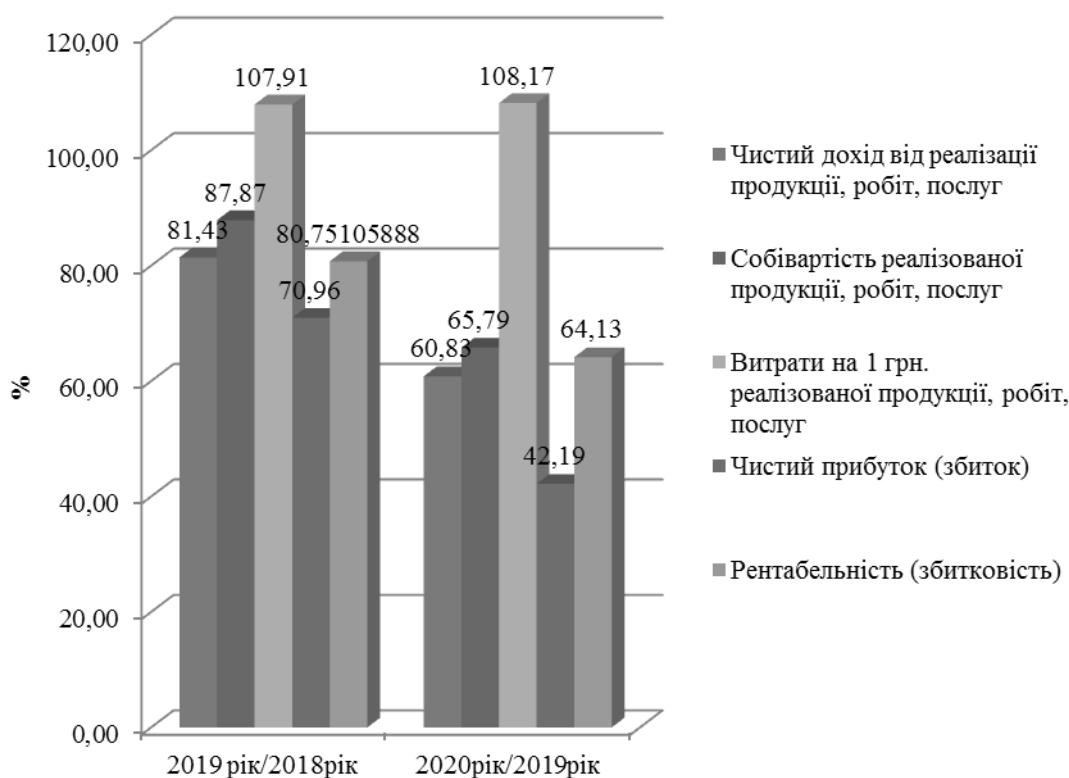


Рисунок 2.4 – Співвідношення окремих показників доходу та витрат ПНВП «КОРПУСКУЛА»

За даними, зображеними на рис. 2.4, бачимо, що чиста реалізація ПНВП «КОРПУСКУЛА» 2018 року зменшилася на 18,57 %, а через рік вже на 39,17 %.

Собівартість реалізованої продукції, робіт, послуг також протягом 2018–2020 років скоротилася, що мало б свідчити про позитивні тенденції для ПНВП «КОРПУСКУЛА», однак собівартість змінювалася повільніше від доходу.

Тому, якщо порівняти з показником витрат на 1 грн. реалізованої продукції, робіт, послуг, то виявиться, що реально витрати з 2018 року по 2020 рік зростали, їх загальний обсяг зменшувався з причини скорочення доходу ПНВП «КОРПУСКУЛА» протягом розрахункового періоду.

Наш висновок підтверджується також показником чистого прибутку для ПНВП «КОРПУСКУЛА», оскільки в 2019 році зменшення прибутку склало 29,04 %, 2020 року – 57,81 відсотка.

Рентабельність (збитковість) спадала повільніше ніж показник чистого прибутку: 2019 року рентабельність ПНВП «КОРПУСКУЛА» зменшилася на 19,25 %, 2020 року – скоротилася на 35,87 відсотка.

Динаміка середньорічної вартості основних фондів та фондівіддачі ПНВП «КОРПУСКУЛА» представлена на рисунку 2.5.

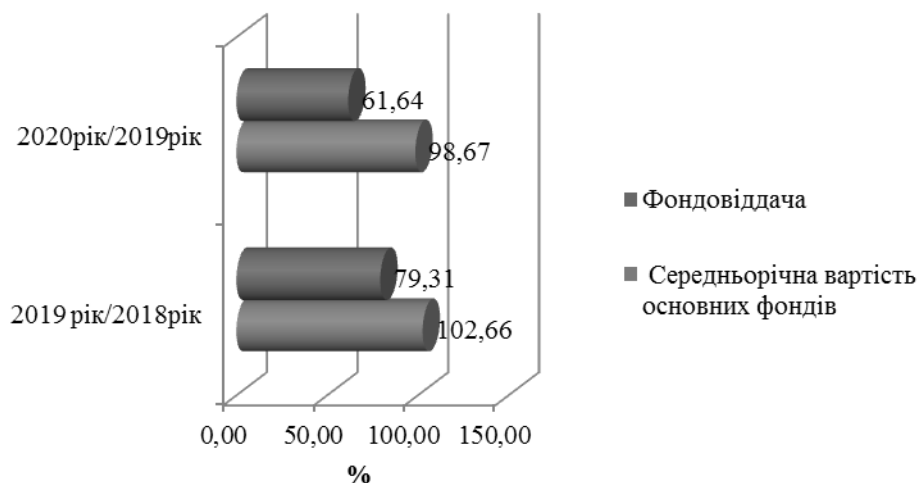


Рисунок 2.5 – Динаміка середньорічної вартості основних фондів та фондівіддачі ПНВП «КОРПУСКУЛА»

На рисунку бачимо, що середньорічна вартість основних фондів 2019 року зросла на 2,66 %, проте через рік зменшилася на 1,33 відсотка. Фондовіддача протягом усього розрахункового періоду скорочувалася: на 20,69 % 2019 року, на

38,36 % – 2020 року, що засвідчує наявність досить негативних тенденцій зменшення виробничої потужності ПНВП «КОРПУСКУЛА».

Щодо активів ПНВП «КОРПУСКУЛА» слід зауважити, що вони протягом 2018–2019 років зросли на 8 914,9 тис.грн, однак 2020 року зменшилися на 8 485,3 тис.грн. (табл. 2.2).

Необоротні активи ПНВП «КОРПУСКУЛА» протягом 2018–2020 років зростали практично рівномірно з 17 733,4 тис. Грн 2018 року, 20 113,1 тис.грн – 2019 року та 20 258,9 тис. грн – 2020 року.

Оборотні активи ПНВП «КОРПУСКУЛА» протягом розрахункового періоду змінювалися циклічно, що найбільше вплинуло на показник загального балансу підприємства.

Таблиця 2.2 – Майновий стан ПНВП «КОРПУСКУЛА»

Актив	Рік		
	2018	2019	2020
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	4,6	1,0	6,8
первісна вартість	37,7	37,7	36,0
накопичена амортизація	33,1	36,7	29,2
Незавершені капітальні інвестиції	45,6	1 426,6	3 037,3
Основні засоби:	17 548,5	18 666,5	17 068,4
первісна вартість	31 149,9	34 645	36 284,3
знос	13 601,4	15 978,5	19 215,9
Довгострокові біологічні активи	-	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції	-	-	-
Інші необоротні активи	134,7	19,0	146,4
Усього за розділом I	17 733,4	20 113,1	20 258,9
II. Оборотні активи			
Запаси:	16 902,3	18 184,1	15 410,6
у тому числі готова продукція	3 918,4	2 496,2	2 811,1
Поточні біологічні активи	-	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	977,6	940,0	32,5
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	324,3	33,1	-
у тому числі з податку на прибуток	-	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	209,3	1 112,1	320,0
Поточні фінансові інвестиції	-	-	-
Гроші та їх еквіваленти	7 058,6	11 617,9	7 614,4
Витрати майбутніх періодів	12,2	10,9	16,7
Інші оборотні активи	7,7	129,1	1,9
Усього за розділом II	25 492,0	32 027,2	23 396,1
III. Необоротні активи, утриманні для продажу, та групи вибуття	-	-	-
Баланс	43 225,4	52 140,3	43 655,0

Динамка показників власного капіталу та поточних зобов'язань ПНВП «КОРПУСКУЛА» продемонстровано в таблиці 2.3

Таблиця 2.3 – Власний капітал та поточні зобов'язання ПНВП «КОРПУСКУЛА»

Пасив	Рік		
	2018	2019	2020
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	100,0	100,0	100,0
Додатковий капітал	525,2	523,3	523,3
Резервний капітал	-	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	40 564,7	48 020,7	41 465,2
Неоплачений капітал	-	-	-
Усього за розділом I	41 189,9	48 644,0	42 088,5
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1 053,9	1 043,6	869,0
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	-	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:	-	-	-
довгостроковими зобов'язаннями	-	-	-
товари, роботи, послуги	50,4	780,2	6,0
розрахунками з бюджетом	821,2	1 588,2	637,0
у тому числі з податку на прибуток	801,8	902,4	98,5
розрахунками зі страхування	-	-	0,6
розрахунками з оплати праці	20,9	13,7	2,3
Доходи майбутніх періодів	-	-	-
Інші поточні зобов'язання	89,1	70,6	51,6
Усього за розділом III	981,6	2 452,7	697,5
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	-	-	-
Баланс	43 225,4	52 140,3	43 655,0

Величина власного капіталу протягом 2018-2020 років змінювалася по-різному: 2019 року зросла на 898,552 тис. грн., 2020 року – скоротилася на 5 933,2 тис. гривень.

Поточні зобов'язання у розрахунковий період теж коливалися: до 2019 року зросли на 1 471,1 тис. грн., на 2020 рік – скоротилися на 1 755,2 тис. гривень, що є досить позитивною ознакою та свідчить про міцний фінансовий стан підприємства.

Динаміка виробництва та реалізації продукції ПНВП «КОРПУСКУЛА» показана в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 – Динаміка виробництва та реалізації продукції
ПНВП «КОРПУСКУЛА»

Назва виду продукції за Номенклатурою продукції промисловості (НПП)	Одиниця вимірювання за НПП	Кількість виробленої продукції за звітний рік	Кількість виробленої продукції із сировини замовника за звітний рік	Вартість промислових послуг за звітний рік, тис. грн.	Кількість реалізованої продукції, виробленої з власної сировини, у звітному році	Вартість реалізованої продукції, виробленої з власної сировини, у звітному році, тис. грн.	Кількість виробленої продукції за попередній рік
2018 рік							
Пігменти	Т	641,0	-	-	607,0	64 826,0	601,0
Вироби багатошарові ізолюючі зі скла	тис. метрів квадратних	3,1	-	-	3,1	1 450,1	2,2
Вікна та їх рами, двері та їх коробки і пороги, з пластмас	тис. шт.	0,7	-	-	0,7	2 019,2	0,6
Вікна та їх рами, двері та їх коробки і пороги, з пластмас	тис. метрів квадратних	1,2	-	-	1,2	2,019,2	1,0
Блоки дверні й віконні, з пластмас	тис. шт.	0,2	-	-	0,2	894,2	0,1
Вікна засклені з пластмас	тис. шт.	0,5	-	-	0,5	1125,0	0,5
Вікна двері балконні та їх рами, з деревини	шт.	12,0	-	-	12,0	106,8	8,0
Вікна двері балконні та їх рами, з деревини	тис. метрів квадратних	25,0	-	-	25,0	106,8	17,0
Двері та їх коробки і пороги, з деревини	шт.	6,0	-	-	6,0	31,4	6,0
Двері та їх коробки і пороги, з деревини	тис. метрів квадратних	10,0	-	-	10,0	31,4	10,0
2019 рік							
Пігменти	Т	478,3	-	-	498,8	52 391,4	-
Вироби багатошарові ізолюючі зі скла	тис. метрів квадратних	2,2	-	-	2,2	1 119,6	-
Вікна та їх рами, двері та їх коробки і пороги, з пластмас	тис. шт.	0,6	-	-	0,6	1 840,3	-
Вікна двері балконні та їх рами, з деревини	шт.	16,0	-	-	15,0	112,7	-
Двері та їх коробки і пороги, з деревини	шт.	15,0	-	-	14,0	82,2	-
2020 рік							
Пігменти	Т	301,7	-	-	306,0	31 600,0	-
Вироби багатошарові ізолюючі зі скла	тис. метрів квадратних	1,3	-	-	1,3	706,3	-
Вікна та їх рами, двері та їх коробки і пороги, з пластмас	тис. шт.	0,5	-	-	0,5	1 513,5	-
Вікна двері балконні та їх рами, з деревини	шт.	3,0	-	-	3,0	32,1	-
Двері та їх коробки і пороги, з деревини	шт.	3,0	-	-	3,0	45,7	-

З даних таблиці 2.4 стає зрозумілою загальне негативна тенденція розвитку ПНВП «КОРПУСКУЛА», адже можна помітити, що з 2018 року за основними видами продукції підприємства відбувалося практично подвійне скорочення її виробництва та реалізації.

2.3 Діагностика системи управління персоналом підприємства

Вивчаючи ефективність діяльності з управління персоналом ПНВП «КОРПУСКУЛА», необхідно спочатку проаналізувати структуру системи управління персоналом.

У ПНВП «КОРПУСКУЛА», відсутній відділ роботи з кадрами, всі функції з управління персоналом виконує відділ адміністрування: директор та частково відділ комерції в особі керівника групи продажів, та відділ виробництва в особі керівника цього відділу. Відповідно до структури системи управління персоналом всі заступники директора працюють відповідно до норм і правил наданих директором.

Обов'язки директора, керівника груп продажу та керівника відділу виробництва щодо роботи з персоналом ПНВП «КОРПУСКУЛА», наступні:

1. Навчання працівників. Згідно з посадовою інструкцією директор навчає співробітників технологіям роботи компанії (проводить польові виїзди відповідно до стандартів роботи відділу комерції як за частотою, так і за якісною складовою), Керівник групи продажів також навчає співробітників технологіям роботи компанії (проводить польові виїзди з МПП відповідно до стандартів роботи відділу комерції як за частотою так і за якісною складовою).

2. Підбір та розвиток персоналу. Відповідно до цього, керівник групи продажів та керівник виробництва на чолі з директором займаються пошуком та підбором працівників, спеціалістів різних напрямів. Вони аналізують потребу в

підвищення кваліфікації працівників компанії. А кандидатів на керівні посади затверджує генеральний директор.

3. Директор також займається мотивацією, компенсацією та виплатою пільг, проведенням розрахунків премій, бонусів та пільг прийнятих співробітникам та занесених до штатного розкладу.

4. Розрахунок зарплати. У ПНВП «КОРПУСКУЛА» розрахунок зарплати виконує бухгалтер. Він розраховують заробітну плату всіх співробітників ПНВП «КОРПУСКУЛА», а також займається моніторингом рівня заробітних плат по відділах та підрозділах. Перевіряє достовірність даних про заробітну плату, які надсилає йому директор. Остаточне рішення щодо рівня заробітної плати приймає директор.

5. Кадрове адміністрування. Директор ПНВП «КОРПУСКУЛА» займається документальним оформленням відібраних працівників для посад усіх категорій: керівного складу, спеціалістів різних напрямів та іншого персоналу (директор, менеджер з реклами, менеджер з продажу, виробництва тощо).

Щодо загальних показників результативності персоналу, слід зазначити про наявність ряду негативних тенденцій (рис. 2.6).

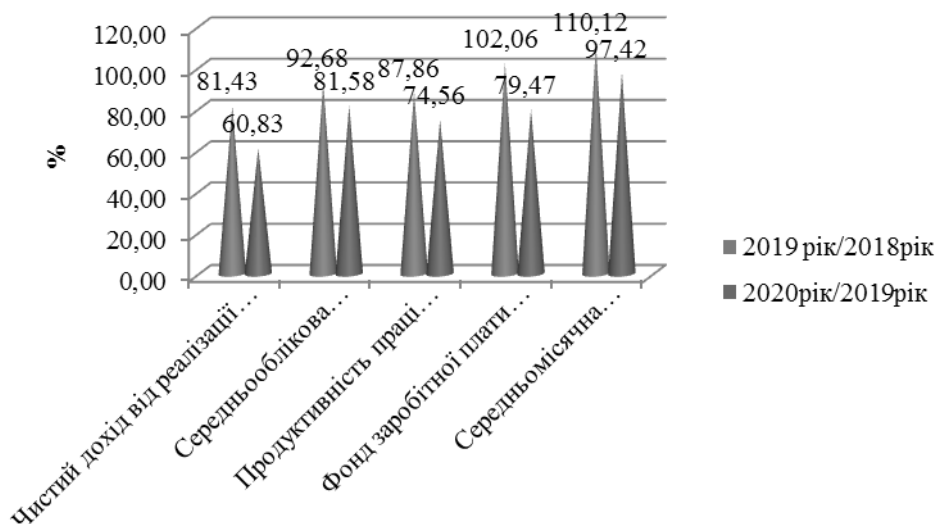


Рисунок 2.6 – Динаміка результатуючих показників з праці персоналу ПНВП «КОРПУСКУЛА»

Середньооблікова кількість штатних працівників ПНВП «КОРПУСКУЛА» протягом 2018–2019 років скоротилася на 24 відсотки.

Продуктивність праці персоналу зменшувалася до 2020 року досить швидко. В 2019 році продуктивність персоналу скоротилася на 12,14 %, 2020 року – зменшилася на 25,44 відсотка.

Разом з тим, фонд заробітної плати штатних працівників попри значне зменшення продуктивності в 2019 році зазнав збільшення на 2,06 %, а середньомісячна заробітна плата того ж року зросла на 10,12 відсотки.

З рисунку 2.5 бачимо, що зменшення чисельності персоналу ПНВП «КОРПУСКУЛА» відбулося з причин плинності кадрів, переважно за власним бажанням, чи згодою сторін.

Таблиця 2.5 – Кількість штатних працівників ПНВП «КОРПУСКУЛА» 2020 року, осіб

Назва показників	Усього	У т.ч. жінки
Кількість прийнятих штатних працівників	1	
Кількість звільнених штатних працівників	9	
Кількість звільнених штатних працівників із причини змін в організації виробництва і праці (реорганізація, скорочення кількості або штату працівників)		
Кількість звільнених штатних працівників із причини плинності кадрів (за власним бажанням, за згодою сторін, порушення трудової дисципліни, ін.)	9	
Облікова кількість штатних працівників на кінець звітної періоду	21	5
Станом на 31 грудня звітної року (раз на рік у звіті за IV квартал)		
Облікова кількість штатних працівників, прийнятих на умовах неповного робочого дня (тижня)		
Облікова кількість штатних працівників, які знаходяться у відпустці у зв'язку з вагітністю та пологами	x	
Облікова кількість штатних працівників, які знаходяться у відпустці по догляду за дитиною по досягненню нею віку, встановленого чинним законодавством	1	1

Склад фонду оплати праці штатних працівників за четвертий квартал 2019 та 2020 років зображено в таблиці 2.6.

Дані таблиці підтверджують наші попередні висновки та деталізує їх. За усіма показниками-складовими заробітної плати відбулося скорочення. Фонд основної заробітної плати, фонд додаткової заробітної плати, а також надбавки та

доплати до тарифних ставок та посадових окладів протягом четвертого кварталу 2019–2020 років стабільно зменшувалися.

Таблиця 2.6 – Склад фонду оплати праці штатних працівників ПНВП «КОРПУСКУЛА» у четвертому кварталі

Назва показників	Рік	
	2019	2020
Фонд оплати праці штатних працівників, усього	1 647,3	1 289,4
Фонд основної заробітної плати	561,1	377,0
Фонд додаткової заробітної плати	1 086,2	912,4
Надбавка та доплати до тарифних ставок та посадових окладів	46,0	-
Премії та винагороди, що носять систематичний характер (щомісячні, щоквартальні)	908,3	755,0
Виплати, пов'язані з індексацією заробітної плати	44,9	8,5
Компенсація втрати частини заробітку у зв'язку з порушенням термінів її виплати	-	-
Заохочувальні та компенсаційні виплати	-	-
Матеріальна допомога	-	-
Соціальні пільги, що мають індивідуальний характер	-	-
Оплата за невідпрацьований робочий час	87,0	128,9

Варто зазначити, що переважна більшість персоналу ПНВП «КОРПУСКУЛА» отримує заробітну плату на рівні 15–20 тис.грн, що є досить хорошим результатом для жителів м.Хмельницький (рис.2.7).

Таблиця 2.7 – Розподіл штатних працівників за розмірами заробітної плати

Назва показників	Рік	
	2019	2020
Кількість штатних працівників, яким оплачено 50% і більше робочого часу, встановленого на місяць	35	20
У тому числі у розмір, грн.:		
до однієї мінімальної заробітної плати		
від 5 000,01 до 6 000,00	1	
від 6 000,01 до 7 000,00	1	
від 7 000,01 до 8 000,00	1	
від 8 000,01 до 10 000,00	1	
від 10 000,01 до 12 000,00	1	1
від 12 000,01 до 15 000,00	6	1
від 15 000,01 до 20 000,00	19	14
від 20 000,01 до 25 000,00	5	
Понад 25 000,00	5	4
Кількість штатних працівників, які повністю відпрацювали норму робочого часу, встановлену на місяць	25	16

Таким чином, можемо зробити загальний висновок, що в цілому низхідна результативність діяльності ПНВП «КОРПУСКУЛА», ймовірно, пов'язана з економічною кризою, що панувала в Україні протягом крайніх розрахункових років. Разом з тим, ми розуміємо, що не маємо значного впливу на нейтралізацію кризових явищ. На нашу думку, саме завдяки нарощенню потенціалу персоналу, підсиленням його мотивації з застосуванням інноваційних HR-технологій можна покращити результативність діяльності ПНВП «КОРПУСКУЛА».

Висновки до розділу 2

Ринок світлопрозорих конструкцій в Україні зараз переживає перехідний період. Помітно певний спад ринку. З іншого боку, активна конкуренція на ринку змушує основних гравців ринку більш активно приділяти увагу своєму розвитку. Провідні виробничі компанії галузі все активніше займаються своїм просуванням і щороку приділяють все більше уваги розвитку свого продукту, бренду, сервісу, а також розвиненню дилерської мережі. У такій ситуації, зрештою, виграє покупець, який вже зараз диктує попит на якісні вікна, додатковий сервіс і гарантії. Усе впевненіше в обсягах продажу компаній превалює продукція стандарт-класу, економічний сегмент все помітніше відстає від лідера. Щороку дедалі більше зростає попит на енергозберігаючі та багатофункціональні вікна та двері. Безумовно, віконний ринок України розвивається, але не такими темпами, як би хотілося, з урахуванням політичної та економічної ситуації в країні [33].

Прослідковується загальна негативна тенденція щодо зміни переважної більшості показників ПНВП «КОРПУСКУЛА». Чистий дохід від реалізації продукції, робіт, послуг протягом 2018–2020 років скорочувався надзвичайно швидкими темпами, прибутковість, рентабельність, а також середньооблікова кількість штатних працівників у розрахунковий період теж зменшувалася.

Чисельність персоналу ПНВП «КОРПУСКУЛА» за три роки скоротилася на 10 осіб. Значногоскорочення зазнали показники рівня продуктивності праці, фонду заробітної плати штатних працівників, середньомісячної заробітної плати штатних працівників.

В цілому низхідна результативність діяльності ПНВП «КОРПУСКУЛА», ймовірно, пов'язана з економічною кризою, що панувала в Україні протягом крайніх розрахункових років. Разом з тим, ми розуміємо, що не маємо значного впливу на нейтралізацію кризових явищ. На нашу думку, саме завдяки нарощенню потенціалу персоналу, підсиленню його мотивації з застосуванням інноваційних HR-технологій можна покращити результативність діяльності ПНВП «КОРПУСКУЛА».

3 ЗАПРОВАДЖЕННЯ СИСТЕМИ ІННОВАЦІЙНИХ HR-ТЕХНОЛОГІЙ МОТИВУВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ПНВП «КОРПУСКУЛА»

3.1 Формування моделі імплементації інноваційних HR-технологій мотивування персоналу ПНВП «КОРПУСКУЛА»

Перехід ПНВП «КОРПУСКУЛА» до інноваційного розвитку потребує підвищення рівня ефективності діяльності, з урахуванням застосування інноваційних форм управління підприємством і конструктивно нових методів управління персоналом.

Відсутність сучасних систем та методів мотивації співробітників до інноваційної діяльності, а також формування корпоративної культури без урахування цінностей та морально-етичних норм працівників, є ключовою організаційною проблемою.

На сьогодні співробітники ПНВП «КОРПУСКУЛА» не відчують потреби організації саме в них. На прикладі ПНВП «КОРПУСКУЛА» можна помітити високу плинність кадрів, адже вони не займаються розвитком персоналу, не формують відданість співробітників до організації, а також використовують лише матеріальну мотивацію, яка вже давно втратила своє місце серед ефективних способів впливу на персонал.

Більшість компаній замість підвищення рівня лояльності та продуктивності праці співробітників займаються пошуком нових. А це, у свою чергу, призводить до банкрутства, підвищення рівня безробіття, відсутності стимулу для розвитку суспільства, що призводить до високого навантаження на економіку. Тому впровадження інноваційних технологій у менеджмент та оволодіння сучасними методами мотивації співробітників ПНВП «КОРПУСКУЛА» на сьогодні стає актуальним завданням для компанії.

Провівши дослідження мотиваційного середовища в ПНВП «КОРПУСКУЛА» та вивчивши системи мотивації співробітників, можна зробити висновок про наявність, переважно, матеріальної мотивації персоналу в ПНВП «КОРПУСКУЛА».

У системі мотивації ПНВП «КОРПУСКУЛА» зараз відсутній персоніфікований підхід. З часу заснування підприємства відбувалося його активне зростання, але система мотивації не розроблялася належним чином. Можливо, це є причиною стагнації показників компанії 2020 року.

На сьогодні в ПНВП «КОРПУСКУЛА» існує система матеріального стимулювання лише для відділу комерції, тобто для менеджерів з продажу та керівників груп продажу.

Основними цілями системи матеріального стимулювання персоналу ПНВП «КОРПУСКУЛА» є:

- мотивування персоналу на досягнення планових результатів та підвищення якості роботи;
- підтримання та підвищення рівня якості роботи персоналу із клієнтами підприємства, виконання плану виробництва;
- формування кадрового резерву;
- підтримання необхідного рівня стандартів роботи відділу комерції та виробництва.

Разом з тим, ми рекомендуємо для персоналу ПНВП «КОРПУСКУЛА» запровадити комплексну систему кваліфікаційних категорій, що дозволить:

- оцінити перспективи професійного розвитку та кар'єрного зростання персоналу ;
- послідовно набувати нових професійних навичок та знань, необхідних для ефективної роботи на вищій посаді;
- збільшити стабільний щомісячний дохід у вигляді кваліфікаційної надбавки.

Заробітна плата персоналу має складатися з кількох частин:

- оклад (постійна частина);

- кваліфікаційна надбавка;
- бонус (змінна частина);
- компенсація витрат на проїзд.

Розмір окладної частини прописаний у трудовому договорі. Кваліфікаційна надбавка призначається при присвоєнні співробітнику певної кваліфікаційної категорії та має такі значення:

- менеджер – 0,00 грн.
- спеціаліст, кваліфікований робітник, робітник певного розряду – 3 000,00 грн;
- провідний спеціаліст, робітник – 7 000,00 грн.

Присвоєння категорії залежить від досягнення співробітником певних результатів за якісними та кількісними показниками.

Щомісячний бонус персоналу розраховується за схемою:

$$\text{Бонус} = (\text{Сума передоплати} \cdot 12 \% + \text{Сума інших оплат} \cdot 8 \%) \cdot \text{Інтегральний коефіцієнт}, \quad (3.1)$$

Сумою передоплати, що надійшла від клієнта, вважається платіж, внесений клієнтом до початку фактичного розміщення реклами по підписаному бланку замовлення.

Сума оплат складається з надходжень від всіх типів клієнтів в касу і на розрахунковий рахунок підприємства з 1 по останнє число поточного місяця.

Сумою інших оплат вважаються надходження з 1 до останнього числа поточного місяця, що не є передплатою.

Інтегральний коефіцієнт (ІЧ), тобто середньозважене виконання планових показників персоналу за підсумками роботи протягом місяця, розраховується за схемою:

$$\text{ІЧ} = \text{Нові} \cdot 15 \% + \text{Об'єм} \cdot 50 \% + \text{Оплати} \cdot 35 \%, \quad (3.2)$$

де «Нові» – це виконання щомісячного плану із залучення нових клієнтів;

«Обсяг» – це виконання щомісячного плану за обсягом реклами у випуск, а «оплати» – це виконання щомісячного плану оплати.

При значенні ІЧ менше 75 % надається значення 0 (нуль). За значення ІЧ більше 120 % – 120 %. Якщо ІЧ від 75 % до 120 %, тоді привласнюється значення, що дорівнює тому, що вийшло в розрахунку за формулою 3.2.

Компенсація витрат на проїзд залежить від способу пересування персоналу містом. Якщо менеджер на власному транспорті, то компенсація 3000 грн, Якщо на громадському транспорті – 2000 грн, Якщо на авто з водієм ПНВП «КОРПУСКУЛА» – 500 грн. Компенсація видатків на проїзд розраховується щомісяця, пропорційно фактично відпрацьованим дням.

Отже, якщо, до прикладу, менеджер із продажу ПНВП «КОРПУСКУЛА» не виконує план, тобто його ІЧ менше 75 %, він отримує окладну частку. І навпаки, у разі, коли МПП працює з високим рівнем віддачі, він отримує відповідну його витратам сил, високу заробітну плату. Ця система мотивує, однак лише співробітників із зовнішньою мотивацією, яка спрямована на задоволення потреб матеріального характеру. З одного боку, це вважається ефективною системою мотивації, проте з іншого – матеріальне заохочення бонусами не завжди задовольняє справжні потреби співробітників.

Оскільки менеджери та його керівники є основною частиною підприємства, яка приносить дохід, то їм варто розробляти спеціальні методи мотивації. Виходячи з досліджень, ми виявили, що більшість співробітників відділу комерції в ПНВП «КОРПУСКУЛА» мають внутрішню мотивацію та мотиваційну тенденцію за такими шкалами як: інтерес до процесу, включення до команди, дотримання традицій.

Тому вдосконалення системи мотивації праці ПНВП «КОРПУСКУЛА» ґрунтуватиметься на розробці та впровадженні нематеріальних, інноваційних методів мотивації.

Виходячи з вищесказаного, можна виявити такі недоліки системи мотивації ПНВП «КОРПУСКУЛА»:

- відсутність індивідуального підходу у мотивації працівників;
- нерозвиненість системи командування та делегування повноважень;
- переважне використання матеріальних методів стимулювання працівників до праці;

- відсутність системи морально-психологічного мотивування співробітників;

- недостатньо сформовані умови для досягнення саморозвитку та самовдосконалення;

- не розроблена повноцінна система нематеріальної мотивації.

З виявлених особливостей мотивації персоналу відділу комерції у ПНВП «КОРПУСКУЛА» дійшли висновку, більшість працівників мають внутрішню мотивацію, отже, їм важливі нематеріальні способи мотивації.

Розробимо інноваційні методи мотивації персоналу, базуючись на прямому впливі на робочу поведінку персоналу. Інновацією у сфері мотивації персоналу вважається персоніфікований спосіб впливу на співробітника, який виконує стимулюючу функцію та спонукає до високоефективної трудової діяльності.

Основні фактори, що сприяють застосуванню інноваційних методів мотивації:

- нові соціальні, індивідуальні, організаційні потреби, спричинені глобалізацією бізнесу;

- підвищення рівня професіоналізму керівників середньої та вищої ланки у сфері організаційного управління;

- потреба у забезпеченні розвитку компанії (навіть до кризової ситуації);

- спрямованість принципів управління на попит та пропозицію сучасного технологічного укладу;

- усвідомлення керівниками важливості впровадження інноваційних методів управління персоналом з метою підтримки конкурентоспроможності компанії на ринку;

- орієнтація управлінців на демократичний стиль управління;

- зацікавленість працівників у впровадженні інноваційних технологій;

- формування корпоративної культури, що сприяє появі інноваційних методів мотивації працівників;

- розгляд та прийняття співробітників компанії як «інтелектуальний капітал» організації.

При створенні інноваційної системи мотивації персоналу ПНВП «КОРПУСКУЛА» слід працювати у двох напрямках:

- забезпечення працівників оптимальними робочими умовами праці (непрямий вплив на мотивацію персоналу);

- створення системи прямого впливу на трудову поведінку персоналу підприємства.

У першому випадку фактори, що впливають на мотивацію персоналу такі:

- корпоративна культура;

- привабливість умов праці;

- соціально-психологічний клімат у колективі тощо.

Дані фактори можуть використовуватись як у загальній системі управління ПНВП «КОРПУСКУЛА», так і в рамках системи мотивації персоналу.

У другому напрямі розробки інноваційної системи мотивації персоналу ПНВП «КОРПУСКУЛА» використовуються безліч матеріальних та нематеріальних форм заохочення працівників. Наприклад: доплати, надбавки, просування кар'єрними сходами, визнання, похвала начальства тощо.

На рисунку 3.1. зображено модель застосування інноваційних методів мотивації персоналу ПНВП «КОРПУСКУЛА».



Рисунок 3.1 – Модель імплементації інноваційних HR-технологій мотивування персоналу ПНВП «КОРПУСКУЛА»

Джерело: сформовано авторами

Цю модель пропонується впроваджувати ПНВП «КОРПУСКУЛА» поетапно, з урахуванням особливостей внутрішньої мотивації персоналу.

Вплив кожного методу на персонал відбувається з різною ефективністю кожному рівні.

Більшість персоналу відділу комерції в ПНВП «КОРПУСКУЛА» має внутрішню мотивацію та високу зацікавленість у загальному розвитку компанії, тому основним інноваційним методом мотивації персоналу, на нашу думку, є «Цілепокладання». Цей метод спрямований на мотивацію менеджерів і спеціалістів з продажу через можливість брати участь у розробці стратегічних та операційних цілей відділу та компанії в цілому.

Із застосуванням даного методу пропонується заохочення креативності та ініціативи шляхом похвали директором ПНВП «КОРПУСКУЛА» на загальних зборах, а також символічним подарунком від компанії (блокнот, ручка, календар тощо). Рекомендовано підбивати підсумки щомісяця.

На другому етапі пропонується запровадити два методи: «Делегування повноважень» та «Командоутворення». Оскільки ПНВП «КОРПУСКУЛА» молода, сучасна компанія, у якій працює молодий персонал, ми вирішили запровадити метод мотивації співробітників через делегування повноважень. Тобто менеджери та фахівці з продажу ПНВП «КОРПУСКУЛА» матимуть право бути залученими до процесу розробки основних завдань в управлінні групою, а також приймати ключові рішення щодо клієнтів у разі відсутності керівника групи продажів. Це дозволить відчувати себе потрібним як спеціаліста для компанії. Як наслідок, це призведе до збільшення почуття відповідальності за розвиток підприємства. Також пропонується рядовим менеджерам участь у важливих зустрічах із партнерами.

Що ж до командоутворення, то на співробітників відділу комерції діє яскраво виражений чинник, що впливає на мотивацію – включеність у команду. Тобто робота в команді є пріоритетною мотивацією для більшості з відділу комерції. Тому пропонується використовувати метод «Командоутворення» як інноваційний спосіб мотивації за допомогою об'єднання співробітників у певній групі продажу одне ціле – команду.

У ПНВП «КОРПУСКУЛА» існують щомісячні плани, які встановлює кожному менеджеру керівник групи продажів. Ми пропонуємо створити загальний рейтинг за ступенем виконання плану кожної із чотирьох груп продажу. Тобто створити команду з кожної групи, де менеджери будуть зацікавлені не лише у виконанні власного плану продажу, а й у роботі колеги. Це створить образ гри, з елементами підтримки менеджерами один одного, всередині своєї команди. Нагородженням пропонується встановити переможцю в рейтингу бонус у розмірі 5000 грн на команду з урахуванням керівника групи продажів. Так само це

дозволить згуртувати колектив та підвищити рівень внутрішніх комунікацій, а також зробити роботу активнішою та різноманітнішою.

Третім етапом пропонується використання методу «Інтеграція у корпоративну культуру». Цей спосіб мотивації передбачає перегляд корпоративної культури. Тобто створити книгу або дошку пошани та щомісяця прикріплювати фото кращого менеджера/фахівця з продажу, а також створити кілька почесних звань, таких як: «Найкреативніший», «Найамбітніший», «Найперспективніший». Це дозволить співробітникам прагнути потрапити на дошку пошани у рамках «Найкращий менеджер з продажу», відповідно виконувати плани на максимум. Крім цього пропонується запровадити відзначення знаменних днів, подій кожного співробітника. Важливо продемонструвати важливість працівника для підприємства. В рамках свята рекомендується дарувати невеликий подарунок на розсуд колективу. При цьому виділити стандартний бюджет на такі заходи. Стаття видатків збільшиться незначно порівняно зі збільшенням лояльності персоналу та рівня віддачі самого співробітника роботі у майбутньому.

Одним із важливих методів мотивації персоналу до ефективної трудової діяльності вважатимуться спільний корпоративний відпочинок. За період існування ПНВП «КОРПУСКУЛА» було проведено один такий виїзд із співробітниками на природу.

Також рекомендується запровадити політику «відкритих дверей», тобто дати можливість співробітнику звернутися до керівника чи директора з будь-яким питанням чи проблемою.

В рамках корпоративної культури ПНВП «КОРПУСКУЛА» пропонується здійснювати один раз на рік переїзди груп продажу з одних офісів до інших. Тим самим оновлюючи ситуацію в офісі. Також дозволити вільне оформлення свого робочого місця, в рамках корпоративної культури ПНВП «КОРПУСКУЛА».

Четвертим етапом рекомендується впровадити два інноваційні методи: «Управління кар'єрою» та «Розвиток персоналу».

Під «управлінням кар'єрою» розуміється створення кадрового резерву з можливість увійти до управлінського складу, і навіть збагачення та розширення

кола обов'язків. При цьому впровадити не тільки вертикальне пересування кар'єрними сходами, але й по горизонталі. Це дозволить обмінюватися досвідом між співробітниками різних відділів та, можливо, філій, розташованих у інших регіонах. Також рекомендується складання індивідуального річного плану навчання та кар'єрного зростання співробітника за його власним бажанням.

Що стосується методу «Розвиток персоналу», то пропонується відвідування тренінгів з продажу відділу комерції за рахунок компанії.

3.2 Формування методичного інструментарію діагностики та оцінювання рівня вмотивованості та чутливості до різних мотиваторів персоналу ПНВП «КОРПУСКУЛА»

У попередньому параграфі було зазначено, що у процесі реалізації моделі імплементації інноваційних HR-технологій мотивування персоналу ПНВП «КОРПУСКУЛА» одним з етапів є оцінювання рівня вмотивованості та чутливості до різних мотиваторів персоналу. Вважаємо, що емпіричне дослідження має проходити в декілька етапів та охоплювати увесь персонал ПНВП «КОРПУСКУЛА».

Перший етап дослідження включає формування вибірки дослідження, а також підбір валідних та репрезентативних методик для проведення психоаналізу.

Другий етап включає проведення констатуючого експерименту та формування попередніх висновків.

Третій етап складався з проведення кількісного, якісного та статистичного аналізу одержаних результатів дослідження.

Були застосовані три методичні підходи дослідження.

Перший методичний підхід «Мотивація професійної діяльності К. Замфір у модифікації А. Реана».

Мета: методичний підхід застосовується для діагностики мотивації професійної діяльності. В основу покладено концепцію про внутрішню та зовнішню мотивацію.

Внутрішня мотивація – це мотивація, яка пов'язана безпосередньо з видом діяльності. Про внутрішню мотивацію можна говорити, коли в основі мотивації трудової діяльності лежить прагнення задовольнити зовнішні потреби, наприклад соціальний престиж, зарплата тощо. Зовнішні мотиви за своєю природою диференціюються на позитивні та негативні. Зовнішні позитивні мотиви є більш ефективними і рекомендовані погляду продуктивність праці.

При обробці отриманих даних підраховуються показники внутрішньої мотивації (ВМ), зовнішньої позитивної (ЗПМ) та зовнішньої негативної (ЗНМ) відповідно до наступних ключів.

$$ВМ = (оцінка пункту 6 + оцінка пункту 7) / 2$$

$$ВПМ = (оцінка п.1 + оцінка п.2 + оцінка п.5) / 3$$

$$ВНМ = (оцінка п. 3 + оцінка п. 4) / 2, (3.3)$$

Показником виразності кожного типу мотивації буде число в межах від 1 до 5 (у тому числі можливе і менше значення).

Другий методичний підхід «Структура трудової мотивації» (СТМ) А. Г. Шмельова, Зеліченко А.І. [35].

Ціль методичного підходу: тестовий комплекс «Структура трудової мотивації» призначений для експрес-діагностики структури мотиваційної сфери особи. Тестові завдання побудовані за принципом парних порівнянь моделі «турнір висловлювань».

Сфера застосування: профконсультація, профвідбір, складання індивідуального кар'єрного плану, психологічне управління мотивацією працівників для підприємства.

Комплекс «Структура трудової мотивації» включає дві форми – А та В [35].

Форма А містить 12 розгорнутих мотиваційних формулювань конструктів, в яких виражені різні привабливі сторони трудової діяльності. Порівнюючи їх попарно, респондент вибирає між двома альтернативними варіантами. Усього виконується 66 парних порівнянь.

Форма В відрізняється від форми А іншими формулюваннями мотиваційних діагностичних конструктів У процесі проходження тесту респондент вибирає з двох альтернативних варіантів затвердження користь кращого роду занять. Виконується 66 парних порівнянь.

За результатами тестування можна побудувати профіль із 12 основних показників та 1 додаткового – співвідношення внутрішньої та зовнішньої мотивації на роботу. Загальний час виконання комплексу – близько 45 хвилин.

Третій методичний підхід «Діагностика мотивації за моделлю В. І. Герчикова, за методикою Motype [36].

Мета: методичний підхід дозволяє виявити структуру мотивації, як у окремих індивідів, і колективу загалом.

Завдання, які вирішує методичний підхід:

– якісний підбір для різних типів персоналу певних видів та форм стимулювання праці;

– адекватна оцінка кар'єрних орієнтацій різних груп працівників, розробка та організація виконання індивідуальних та групових планів кар'єрного розвитку відповідно до особистих намірів працівників та цілями ПНВП «КОРПУСКУЛА».

Респондентам індивідуально в інтернет-режимі пропонується порівняти 28 пар тверджень, що характеризують різні складові трудової мотивації, використовуючи 5-бальну шкалу. Час тестування – 20 хвилин.

Розглянемо отримані результати у наступному параграфі дипломної роботи.

3.3 Апробація діагностики та оцінювання рівня вмотивованості та чутливості до різних мотиваторів персоналу ПНВП «КОРПУСКУЛА»

Насамперед необхідно провести дослідження на виявлення мотивів до трудової діяльності, використовуючи методику К. Замфір модифікації А. Реана (рис. 3.2).

Інструкції. Прочитайте нижченаведені мотиви професійної діяльності та дайте оцінку їх значущості для Вас за п'ятибальною шкалою.

ЛИСТ ВІДПОВІДЕЙ

	1	2	3	4	5
Мотив	в дуже незначній мірі	в незначній мірі	в невеликій, але і не в малій мірі	в великій мірі	в дуже великій мірі
1. Фінансовий заробіток					
2. Прагнення до просування по службі					
3. Прагнення уникнути критики з боку керівника чи колег					
4. Прагнення уникнути можливих покарань або неприємностей					
5. Потреба у досягненні соціального престижу та поваги зі сторони інших					
6. Задоволення від самого процесу та результату роботи					
7. Можливість найбільш повної самореалізації саме в даній діяльності					

Рисунок 3.2 – Приклад анкети оцінювання персоналу ПНВП «КОРПУСКУЛА»

При обробці одержаних результатів дослідження були підраховані показники внутрішньої та зовнішньої (позитивної та негативної) мотивації. Отримані результати дослідження показують, що зовнішню позитивну мотивацію виявлено у 63 % респондентів, а у 37% була виявлено зовнішню негативну мотивацію.

Провівши дослідження, ми змогли поділити вибірку на дві групи респондентів, за їх мотиваційними тенденціями. У першу групу увійшли співробітники з високими показниками внутрішньої мотивації та невеликою часткою зовнішньої позитивної мотивації. Кількісний склад групи становив – 63 % осіб. До другої групи увійшли співробітники із середніми та низькими показниками внутрішньої мотивації, а також із високими показниками зовнішньої негативної мотивації Кількісний склад групи – 27 % респондентів.

Отримані результати первинних значень представлені 3.1, середні бали за методичним підходом занесені до таблиці 3.2.

Таблиця 3.1 – Результати оцінювання персоналу за методичним підходом «Мотивація професійної діяльності» К.Замфір у модифікації А.Реана

Перша група				Друга група			
№ п/п	ВМ	ВІМ	ВНМ	№ п/п	ВМ	ВІМ	ВНМ
1	4,1	2,9	1,6	1	1,7	2,7	4,6
2	4,4	3,3	1,8	2	1,5	2,4	4,2
3	4,6	3,7	2,2	3	2,1	3,1	4,5
4	3,9	3,2	2,3	4	2,2	2,5	4,3
5	4,2	3,5	2,1	5	2,1	2,9	4,4
6	4,3	3,6	1,9	6	1,9	2,7	4,9
7	4,1	3,4	2,3	7	1,6	2,8	3,9
8	4,4	3,1	2,1	8	1,4	2,6	4,2
9	3,8	3,8	1,8	9	2,1	2,5	4,6
10	4,8	3,7	2,0	10	1,8	2,9	4,8
11	4,1	3,9	1,9	11	1,9	2,7	4,7
12	4,3	3,3	2,1	12	2,3	2,3	4,5
13	4,9	3,2	2,3	13	2,1	2,9	4,3
14	3,7	3,1	1,7	14	1,3	2,8	4,4
15	3,9	3,5	1,6	15	1,8	2,6	4,2
16	4,1	3,7	2,1	16	2,0	2,5	4,0
17	4,4	3,4	2,0				
18	4,2	3,9	2,4				
19	4,6	3,0	2,2				
20	3,9	3,2	2,1				
21	4,1	3,4	1,8				
22	4,8	3,5	2,4				
23	3,9	3,8	2,3				
24	4,3	3,7	1,9				
25	4,3	3,4	1,7				
26	4,4	3,4	2,1				
27	4,6	3,9	2,9				
Всього	115,1	93,5	55,6		29,8	42,9	70,5
Середнє значення	4,3	3,5	2,1		1,9	2,7	4,4

Таблиця 3.2 – Середні показники за методичним підходом «Мотивація професійної діяльності»

Група респондентів	Внутрішня мотивація	Зовнішня позитивна мотивація	Зовнішня негативна мотивація
Перша група	4,3	3,5	2,1
Друга група	1,9	2,7	4,4

Результати, отримані у дослідженні, наочно представлені на рисунку 3.3.

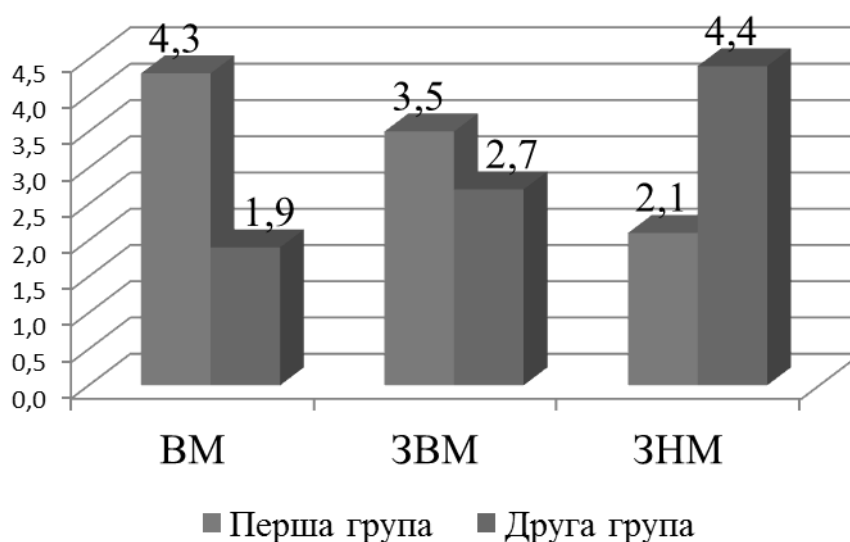


Рисунок 3.3 – Дані за методичним підходом «Мотивація професійної діяльності».

Проведений аналіз отриманих даних дозволив зробити висновок, що у першій групі респондентів у більшості співробітників ПНВП «КОРПУСКУЛА» переважає внутрішня мотивація до праці. Середній показник становив 4,1 бала, з 5 можливих, тоді як у другій групі – 1,7 бали.

Це свідчить про високий рівень лояльності до роботи співробітників першої групи, так як внутрішня мотивація – це мотивація, пов'язана із змістом діяльності. А це означає, що персонал, має внутрішню мотивацію, здатний здійснювати трудову діяльність заради самої роботи, при цьому проявляти активність без особливих заохочень та будь-яких нагород. Як правило, така діяльність не є засобом досягнення іншої мети, а за своєю суттю близька до самоцілі. Найкращою нагородою в даному випадку буде: самореалізація, задоволеність працею, внутрішня впевненість у собі та своїх силах. Для того, щоб посилити внутрішню

мотивацію, необхідно давати позитивний зворотний зв'язок у вигляді схвалення та похвали з боку керівництва, і навіть колективу.

Що стосується зовнішньої позитивної мотивації, то її показник у першій групі становив 3,5 бала, а у другій 2,7. Це висвітлює відносини співробітника із зовнішнім середовищем, тобто це його внутрішні бажання отримати матеріальну винагороду або моральну. Зовнішня позитивна мотивація регулюється за допомогою матеріальних та психологічних умов діяльності. Отже, якщо працівник працює переважно через інтерес до діяльності, то гроші виступають для нього як зовнішній мотиватор, а якщо він працює лише через грошей, то в такому разі вони будуть внутрішнім мотиватором.

У свою чергу середні показники зовнішньої негативної мотивації у другій групі склали 4,4 бали, що вдвічі більше, ніж показник у першій групі – 2,1. Це свідчить про високий рівень зв'язку співробітників другої групи із зовнішніми обставинами, такими як: рівень заробітної плати, наявність власного кабінету, відносини колективі та з керівництвом.

Перевірка достовірності отриманих даних та гіпотези дослідження проводилася за допомогою U-критерію Мана-Уїтні. Допомога даного критерію ми спробували виявити достовірність відмінностей між вибірками, які не рівнозначні за кількісним складом.

Розрахунки за критерієм Мана-Уїтні проводилися за допомогою програми SPSS онлайн [37], результати представлені у таблиці 3.3.

Гіпотези, що висуваються: H_0 – між вибірками не існує статистично значущі відмінності, і H_1 – між вибірками існують статистично значущі відмінності.

Таблиця 3.3 – Аналіз розрахунку U – критерію Мана-Уїтні за методичним підходом К. Замфір

Досліджувані фактори	U_{emp}	Значимість відмінностей
Внутрішня мотивація	0	Значна (при $p \leq 0.05$)
Внутрішня позитивна мотивація	4,5	Значна (при $p \leq 0.05$)
Внутрішня негативна мотивація	0	Значна (при $p \leq 0.05$)

У ході проведеного математичного аналізу за критерієм Мана-Уїтні було виявлено, що за факторами, що вивчаються між групами тестованих є достовірно значущі відмінності, а це означає, що поділ респондентів на групи було обґрунтованим та правомірним.

Дослідження за методичним підходом «Структура трудової мотивації» А. Г. Шмельова та А. І. Зеліченко дозволить діагностувати структуру мотиваційної сфери особистості.

У ході інтерпретації отриманих даних було складено профілі мотиваційної структури особи кожного співробітника ПНВП «КОРПУСКУЛА», середні бали за кожною шкалою у першій та другій групі представлені у таблиці 3.4, 3.5.

Таблиця 3.4 – Результати оцінювання за методичним підходом «Структура трудової мотивації» А. Г. Шмельова та А. І. Зеліченко для першої групи респондентів

№ п/п	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	6,1	6,8	4,7	4,9	7,5	5,8	6,4	5,1	6,7	5,1	5,3	7,2
2	5,8	7,3	4,2	5,3	7,2	5,2	6,2	5,3	6,6	5,3	5,2	7,1
3	6,4	7,5	4,6	4,7	7,6	5,4	6,6	4,9	6,3	5,4	4,9	7,3
4	6,3	7,2	4,9	5,2	7,3	5,9	7,1	5,2	6,8	4,9	5,5	7,4
5	5,9	6,9	4,7	4,6	7,7	6,1	6,7	4,8	6,9	4,8	5,6	7,1
6	6,6	6,7	5,2	4,9	7,1	6,2	6,2	4,7	7,1	4,7	5,4	7,5
7	5,7	7,7	5,1	5,1	7,9	6,0	6,1	5,1	6,5	5,3	5,2	6,9
8	6,8	7,4	4,9	5,3	7,7	6,3	5,9	5,4	6,8	4,9	5,1	7,3
9	6,1	7,6	4,6	4,6	7,3	5,7	6,0	5,6	7,1	5,3	5,5	7,1
10	6,5	7,6	4,3	4,7	7,5	5,4	6,6	4,8	6,9	4,8	5,1	7,6
11	5,6	6,9	4,9	5,0	7,7	6,1	6,7	4,7	7,1	4,9	5,7	7,2
12	5,9	6,7	5,2	5,2	7,6	6,0	6,1	4,9	6,9	5,1	5,6	6,8
13	5,7	7,2	5,1	4,6	7,2	6,1	6,2	5,3	7,2	5,4	5,2	6,9
14	6,2	7,4	4,9	4,5	7,1	5,8	6,3	5,3	6,6	5,3	5,3	7,2
15	6,1	7,7	5,0	4,8	7,4	5,3	6,7	5,2	6,5	5,1	5,1	7,1
16	6,8	7,6	4,6	5,1	7,3	5,9	6,6	4,8	6,3	4,8	5,4	7,3
17	5,7	6,7	4,1	5,4	7,8	6,0	6,1	5,1	7,1	4,7	5,2	7,5
18	6,3	7,3	4,9	5,2	7,7	5,6	6,2	5,5	6,6	4,9	5,5	7,1
19	5,9	7,1	4,3	4,8	7,9	5,7	6,8	4,6	6,4	5,2	4,9	7,0
20	6,7	7,5	4,7	5,3	7,6	5,8	6,6	4,7	6,8	5,4	5,7	6,9
21	6,4	7,6	5,2	5,1	7,4	6,1	6,3	5,3	6,3	5,1	5,6	6,8
22	5,8	7,2	4,9	4,7	7,3	6,3	6,4	5,4	6,7	5,3	5,5	7,2
23	6,1	7,1	4,3	4,6	7,6	5,9	6,2	5,3	6,9	4,8	5,3	7,4
24	6,0	6,9	4,7	4,9	7,7	5,6	6,1	5,1	7,1	4,7	5,2	7,6
25	5,9	7,3	5,0	5,1	7,6	6,0	6,6	4,8	6,8	5,1	5,4	7,3
26	6,5	7,7	4,8	4,7	7,3	5,9	6,5	4,7	6,6	5,3	5,5	7,1
27	6,9	7,5	4,0	4,6	7,4	5,6	6,3	4,9	6,3	5,2	4,9	7,2
Всього	166,7	196,1	127,8	132,9	202,4	157,7	172,5	136,5	181,9	136,8	143,8	194,1

Таблиця 3.5 – Результати дослідження другої групи за методикою «СТМ»

А.Г. Шмельова, А.І. Зеліченков

№ п/п	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	3,8	4,1	2,4	7,2	4,0	4,4	4,5	8,0	5,1	7,9	5,8	4,1
2	3,7	3,9	2,2	7,3	3,8	3,9	4,0	7,9	4,8	7,7	5,6	3,8
3	3,4	4,3	2,6	7,3	4,2	4,2	4,2	8,2	4,9	7,8	5,9	3,9
4	4,2	4,2	2,7	6,9	4,1	4,3	4,3	8,3	5,2	8,1	6,0	4,2
5	3,9	4,0	2,2	6,8	3,7	4,5	4,7	8,1	5,1	8,0	5,7	4,1
6	4,1	4,2	2,3	7,4	3,9	4,7	4,8	7,8	4,7	7,9	5,6	4,3
7	4,2	3,8	2,5	6,9	4,3	4,1	4,2	7,9	4,8	7,7	5,9	3,9
8	3,6	3,7	2,6	7,2	4,2	4,2	4,3	7,8	5,4	8,2	6,0	4,1
9	3,5	4,3	2,3	7,4	3,8	4,8	4,9	8,0	5,3	8,3	6,0	4,2
10	3,7	4,2	2,5	6,8	3,7	4,6	4,7	8,4	5,4	8,1	5,8	4,1
11	3,9	4,2	2,4	6,7	3,9	4,7	4,8	8,1	5,2	7,8	5,9	4,3
12	4,1	3,9	2,2	7,4	4,1	4,4	4,5	7,7	5,4	7,7	5,7	3,8
13	3,8	3,8	2,3	7,5	4,3	4,5	4,6	7,8	5,1	7,9	5,6	3,9
14	3,7	4,1	2,6	7,6	4,1	4,3	4,4	7,9	4,9	7,8	6,1	4,2
15	3,9	4,3	2,5	7,2	3,8	4,6	4,7	7,8	4,8	8,2	6,0	4,1
16	3,7	4,2	2,5	7,3	3,7	4,7	4,8	8,0	5,3	8,0	5,8	4,2
Всього	61,2	65,2	38,8	114,9	63,6	70,9	72,4	127,7	81,4	127,1	93,4	65,2

Пояснення:

1. Внутрішня мотивація – зовнішня мотивація (інтегральний показник спрямованості трудової мотивації);
2. Інтерес до процесу (інтерес до предмета, процесу та результатів праці, задоволення від роботи);
3. Творчість (мотивація творчого самовираження та самореалізації, новаторство);
4. Спілкування (орієнтація на спілкування з цікавими та впливовими людьми);
5. Включення до команди (мотивація приналежності до певної соціальної групи, команди, пошук соціальної захищеності);
6. Допомога людям (мотивація альтруїстичної поведінки, співпереживання та емоційного контакту);
7. Служіння суспільству (мотивація моральної самоповаги, мотивація служіння суспільству, романтизм);
8. Визнання (мотивація суспільного визнання (мандрівність));
9. Керівництво (орієнтація на самоствердження, реалізацію своїх здібностей, зростання статусу);
10. Фінанси (матеріальна забезпеченість);
11. Зв'язку (мотивація негрошової форми забезпечення матеріального та соціального благополуччя, пошук підтримки, заступництва);
12. Слідування традиціям (слідування традиції, що склалася, очікуванням близьких, обставин);
13. Збереження здоров'я (мотивація економії витрат інтелектуальних та фізичних ресурсів, уникнення новизни та тривоги).

Умовною нормою вираженості фактора прийнято використовувати середнє значення – від 4.5 до 6.5 стін. Якщо рівень від 2.5 до 4.4 стін, то це низьке значення, якщо від 6.6 до 8.5 – високе значення. Так само існують наднизькі та надвисокі значення: від 1 до 2.4 стін та від 8.6 до 10 стін, відповідно (табл. 3.6).

Таблиця 3.6 – Середні бали за методичним підходом «Структура трудової мотивації»

№	Назва шкали	Середні бали з шкалою першою групи	Середні бали з шкалою другою групи
1	Внутрішня мотивація	6,2	3,8
2	Інтерес до процесу	7,3	4,1
3	Творчість	4,7	2,4
4	Спілкування	4,9	7,2
5	Включення до команди	7,5	4,0
6	Допомога людям	5,8	4,4
7	Служіння суспільству	6,4	4,5
8	Визнання	5,1	8,0
9	Самореалізація	6,7	5,1
10	Гроші	5,1	7,9
11	Зв'язки	5,3	5,8
12	Дотримання традицій	7,2	4,1
Всього по групі		76,3	54,7

Таким чином, порівняльний аналіз даних двох груп показав, що у першій групі виразність мотиваційних тенденцій вища (76,3 бал), ніж у другій групі (54,7 бали). При аналізі даних за кожною шкалою отримані такі результати:

- внутрішня мотивація – у першій групі – 6,2 бали (високий рівень), у другій групі – 3,8 бали (низький рівень), це свідчить про переважання внутрішньої мотивації у першій групі, а у другій – зовнішня;

- інтерес до процесу – у першій групі – 7,3 бали (високий рівень), у другій групі – 4,1 бала (низький рівень), що говорить про те, що у першій групі інтерес до діяльності, процесу та результатів праці, а також рівень задоволення від роботи вищий, ніж у другого персоналу групи;

- творчість - у першій групі – 4,7 бали (середній рівень) у другій групі – 2,4 бали (низький рівень), тобто у першій групі мотивація творчого самовираження та самореалізації вища, ніж у другий групі. Слід зазначити, що у першій групі вибірки практично відсутні менеджери відділу продажу;

- спілкування – у першій групі – 4,9 бали (середній рівень), другій групі – 7,2 бали (високий рівень), дані показники свідчать про те, що для другої групи більш необхідне спілкування з цікавими та впливовими людьми, а також сприятливий психологічний клімат у колективі, ніж для першої групи вибірки;

– включеність до команди – у першій групі – 7,5 балів (високе значення), у другій групі – 4,0 балів (низьке значення), тобто мотивація приналежності до певної соціальної групи у більшій ступеня властива опитаним першої групи;

– допомога людям – у першій групі – 5,8 бали (середнє значення), у другій – 4.4 бали (низьке значення), тобто мотивація співпереживання та емоційного контакту у першій групі вище, ніж у другій;

– служіння суспільству – у першій групі – 6,4 бали (середнє) значення), у другому – 4,5 балів (середнє значення), тобто мотивація моральної самоповаги, мотивація служіння суспільству, романтизм рівнозначно потрібна обом групам;

– визнання – у першій групі 5,1 бали (середнє значення), другій групі – 8.0 бали (високе значення), тобто мотивація суспільного визнання (пихатість) виражено переважно у другій групі респондентів Основним мотивом для персоналу в ПНВП «КОРПУСКУЛА» є репутація серед колективу. Так як у цій вибірці переважають менеджери відділу продажів, то впевнені продажу та спілкування з клієнтами заробляється протягом тривалого часу, тому репутація хорошого продавця для менеджерів є мотивом до праці;

– самореалізація – у першій групі 6,7 балів (високе значення), у другій групі – 5,1 балів (середнє значення), тобто прагнення до реалізації своїх здібностей яскравіше виражено у першій вибірці, ніж у другій;

– гроші – у першій групі 5.1 бали (середнє значення), у другій групі – 7.9 бали (високе значення), тобто матеріальна забезпеченість характерна переважно для другої групи опитуваних;

– зв'язки – у першій групі – 5.3 бали (середнє значення), у другій групі – 5.8 бали (середнє значення), тобто мотивація нематеріальної форми забезпечення фінансового та соціального благополуччя, підтримка ззовні, пошук заступництва однаково значуща двох груп опитуваних;

– слідування традиціям у першій групі – 7.2 бали (високе значення), у другій групі – 4.1 бала (низьке значення), тобто слідування сформованим

традиціям у трудовому колективі більшою мірою притаманно першої групи вибірки.

Перевірка достовірності даних за методичним підходом «Структура трудової мотивації» проводилася за допомогою U-критерію Мана-Уїтні. Розрахунки виконані онлайн версії програми SPSS [37].

Гіпотези, що висуваються: H_0 – між вибірками не існує статистично значущі відмінності, і H_1 – між вибірками існують статистично значущі відмінності.

Результат: $U_{\text{емп.}}=16.5$

$U_{\text{кр.}}$ При $p \leq 0.01 = 31$, при $p \leq 0.05 = 42$

Отримане емпіричне значення $U_{\text{емп.}}$ (16,5) знаходиться у зоні значення, отже, приймається H_1 - між вибірками існують статистично значущі відмінності.

Таким чином, аналіз отриманих даних за методичним підходом «Структура трудової мотивації» А. Г. Шмельова, А. І. Зеліченко дозволяє сформувати мотиваційний профіль з кожної групи респондентів. Для співробітників першої групи характерні такі особливості мотивації, як: внутрішня мотивація, інтерес до процесу, творчість, включення до команду, допомогу людям, служіння суспільству, самореалізація та слідування традиціям. Для співробітників другої групи притаманні більшою мірою зв'язку, зовнішня мотивація, визнання, спілкування та гроші.

Якісний аналіз профілю першої групи має такий вигляд: у респондентів з першої групи переважають внутрішні мотиви, які відносно стійкі і не залежать від мінливої ситуації на ринку праці, для них суттєвіше, щоб діяльність, якою вони займаються, була їм цікава, допомагала творчо самореалізовуватися чи інтелектуально вдосконалюватися; при цьому їм менш важливо, скільки за цю роботу платитимуть, як до неї віднесуться друзі та знайомі тощо; вони схильні вибирати роботу, орієнтуючись швидше на інтерес до процесу та предмету праці. Ці респонденти хочуть бути повноправним членом сильної команди, у команді вони почуваються більш захищеним і одночасно здатним досягти великого спільного успіху, головне для них – це вчасно зрозуміти, куди рухається колектив та чи відповідає це їхнім особистим інтересам.

Якісний аналіз профілю другої групи респондентів має такий вигляд: їм більшою мірою характерна зовнішня мотивація професійної діяльності (бажання отримати винагороду, уникнути покарання та ін.). Вона регулюється зовнішніми психологічними та матеріальними умовами діяльності. Тобто якщо респонденти працюють переважно через інтерес до діяльності, то гроші виступають як зовнішній мотиватор, і якщо співробітники працюють тільки через гроші, то в такому разі вони будуть внутрішніми мотиватором. Респонденти другої групи часто ігнорують вигоди, що дають нематеріальні форми соціального обміну.

Крім того, для дослідження було використано «Тест на визначення переважаючого типу трудової мотивації» В. Герчікова.

На рисунку 3.4 представлені типи трудової мотивації співробітників ПНВП «КОРПУСКУЛА».

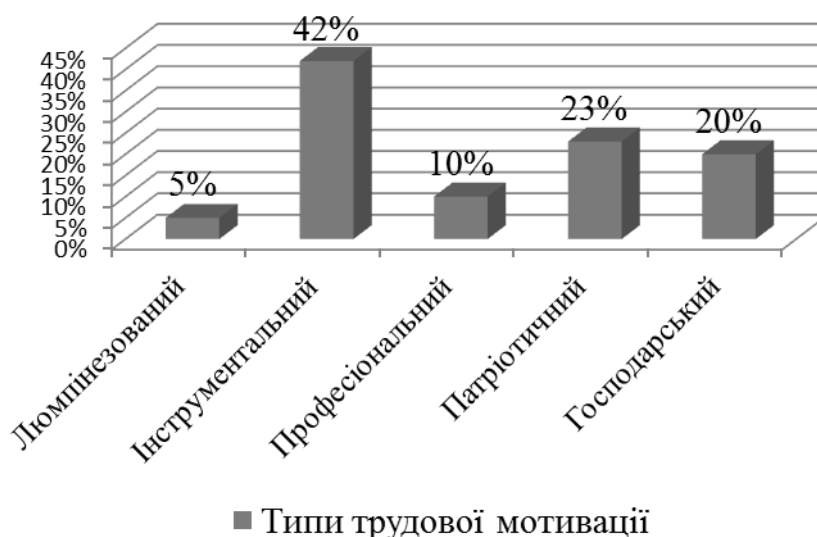


Рисунок 3.4 – Типи трудової мотивації персоналу за В. Герчіковим

З люмпінезованим типом трудової мотивації було виявлено 5 % опитаних (2 ос.), люди з таким типом трудової мотивації не прагнуть виконувати доручену їм роботу вчасно та якісно, не беруть на себе відповідальність за виконання завдань і доручень. Основним способом на людей з таким типом трудової мотивації є чіткість поставлених завдань та твердість попиту.

У 42 % (18 осіб) респондентів виявлено інструментальний тип трудової мотивації. Таких співробітників цікавить грошова складова оплати праці

(обґрунтованість ціни праці, здатність забезпечити свою життя самостійно). Основним стимулом до роботи є система матеріальної винагороди.

У 10 % (4 особи) опитаних переважним типом трудової мотивації є професійний тип. Співробітники з цим типом здебільшого нестандартно мислять і більшість завдань виконують нестандартним шляхом, для них важливе їх професійне визнання, можливість самовираження. Стимулом для таких працівників виступає свобода у виборі способів навчання, публічна похвала, можливість власного розвитку та самовдосконалення.

Патріотичний тип трудової мотивації виявлено у 10 працівників (23 %). У роботі такими спеціалістами керує спільна ідея розвитку організації. Головним стимулом до ефективної праці буде загальне визнання незамінності в роботі підприємства та громадське визнання його заслуг.

У 20% опитаних (9 осіб) переважним типом трудової мотивації є господарський тип. Такі працівники добровільно приймають він відповідальність, вони, зазвичай, вимагають свободу дій та не терплять контролю з боку адміністрації. Водночас вони характеризуються ініціативністю у роботі, не тому, що за це вони отримують більше грошей, а тому, що можуть реалізувати свій потенціал, показати себе. Важкими впливу на таких працівників буде надання їм суверенітету та можливість вибору свободи дій.

Таким чином, на основі отриманих даних діагностичного дослідження можна зробити висновок про наявність недоліків у системі мотивації та стимулювання працівників ПНВП «КОРПУСКУЛА». Однак дані дослідження дозволяють нам створити пропозиції щодо вдосконалення даної системи, а також запровадити інноваційні методи мотивації персоналу.

Висновки до розділу 3

За результатами дослідження щодо запровадження системи інноваційних HR-технологій мотивування персоналу ПНВП «КОРПУСКУЛА» нами сформовано окремі висновки.

Розроблено модель імплементації інноваційних технологій мотивування персоналу ПНВП «КОРПУСКУЛА» що передбачає послідовне, систематичне виконання заходів з формування мети проекту, оцінювання вмотивованості та чутливості до різних мотиваторів персоналу з використанням методичних підходів «Мотивація професійної діяльності за К. Замфір у модифікації А. Реана», «Структура трудової мотивації (СТМ)», «Діагностика мотивації за моделлю В. І. Герчикова, за методикою Motype, цілепокладання згідно з SMART підходом, делегування повноважень та командоутворення, інтеграцію в корпоративну культуру, управління кар'єрою та розвиток персоналу, реалізацію усіх заходів, контролювання, оцінювання отриманих результатів, за потреби коригування. Крім того передбачається на кожному з етапів імплементації застосування певного набору інноваційних технологій управління персоналом, що сприятиме підвищенню рівня вмотивованості персоналу ПНВП «КОРПУСКУЛА», активізації нарощування потенціалу його конкурентоспроможності та зумовить зростання рівня конкурентоспроможності самого підприємства.

Оскільки у процесі реалізації моделі імплементації інноваційних HR-технологій мотивування персоналу ПНВП «КОРПУСКУЛА» одним з етапів є оцінювання рівня вмотивованості та чутливості до різних мотиваторів персоналу було виконано формування методичного інструментарію діагностики та оцінювання рівня вмотивованості та чутливості до різних мотиваторів персоналу ПНВП «КОРПУСКУЛА».

Апробація діагностики та оцінювання рівня вмотивованості та чутливості до різних мотиваторів персоналу ПНВП «КОРПУСКУЛА» проводилося у вигляді емпіричного дослідження, що проходило в декілька етапів та охоплювати увесь

персонал ПНВП «КОРПУСКУЛА». Перший етап дослідження включав формування вибірки дослідження, а також підбір валідних та репрезентативних методик для проведення психоаналізу. Другий етап включав проведення констатуючого експерименту та формування попередніх висновків. Третій етап складався з проведення кількісного, якісного та статистичного аналізу одержаних результатів дослідження. Крім того, були застосовані три методичні підходи дослідження: «Мотивація професійної діяльності К. Замфір у модифікації А. Реана»; «Структура трудової мотивації" (СТМ) А. Г. Шмельова, Зеліченко А.І.; «Діагностика мотивації за моделлю В. І. Герчикова, за методикою Motyre.

ВИСНОВКИ

За результатами дослідження використання інноваційних технологій управління персоналом в системі корпоративної архітектури організації (Приватне науково-виробниче підприємство «КОРПУСКУЛА», м. Хмельницький) нами сформовано загальні висновки.

Впровадження інноваційних методів та інструментів управління персоналом дає змогу HR-менеджерам виконувати ефективно залучення, відбір, підбір персоналу, його адаптацію з мінімальними витратами часу та коштів, формувати дієві мотиваційні механізми за результатами об'єктивного оцінювання персоналу, організувати результативний процес навчання та підвищення кваліфікації персоналу, що сприятиме зростанню задоволеності персоналу власною кар'єрою та роботою на підприємстві

Розглянуто сучасні підходи до визначення, класифікації та оцінювання ефективності інновацій в управлінні персоналом. Визначено, що інновації в управлінні персоналом – вид управлінських інновацій, що визначає їх тісний зв'язок із соціальним середовищем та необхідністю урахування синергетичного ефекту при оцінці результатів запровадження таких інновацій.

На практиці організації стикаються з труднощами під час оцінювання ефективності інновацій в управлінні персоналом. Існуючі методи сприймаються як неефективні з точки зору отримання причинно-наслідкових зв'язків між інновацією та її кінцевим результатом. Потрібне використання показників, що чітко відображають вплив впровадженої інновації у сфері управління персоналом на показники діяльності компанії, що чітко відображають ступінь досягнення організацією поставлених нею цілей внаслідок впровадження такої інновації.

Ринок світлопрозорих конструкцій в Україні зараз переживає перехідний період. Помітно певний спад ринку. З іншого боку, активна конкуренція на ринку змушує основних гравців ринку більш активно приділяти увагу своєму розвитку. Провідні виробничі компанії галузі все активніше займаються своїм просуванням

і щороку приділяють все більше уваги розвитку свого продукту, бренду, сервісу, а також розвиненню дилерської мережі. У такій ситуації, зрештою, виграє покупець, який вже зараз диктує попит на якісні вікна, додатковий сервіс і гарантії. Усе впевненіше в обсягах продажу компаній превалує продукція стандарт-класу, економічний сегмент все помітніше відстає від лідера. Щороку дедалі більше зростає попит на енергозберігаючі та багатофункціональні вікна та двері. Безумовно, віконний ринок України розвивається, але не такими темпами, як би хотілося, з урахуванням політичної та економічної ситуації в країні [33].

Прослідковується загальна негативна тенденція щодо зміни переважної більшості показників ПНВП «КОРПУСКУЛА». Чистий дохід від реалізації продукції, робіт, послуг протягом 2018–2020 років скорочувався надзвичайно швидкими темпами, прибутковість, рентабельність, а також середньооблікова кількість штатних працівників у розрахунковий період теж зменшувалася. Чисельність персоналу ПНВП «КОРПУСКУЛА» за три роки скоротилася на 10 осіб. Значного скорочення зазнали показники рівня продуктивності праці, фонду заробітної плати штатних працівників, середньомісячної заробітної плати штатних працівників.

В цілому низхідна результативність діяльності ПНВП «КОРПУСКУЛА», ймовірно, пов'язана з економічною кризою, що панувала в Україні протягом крайніх розрахункових років. Разом з тим, ми розуміємо, що не маємо значного впливу на нейтралізацію кризових явищ. На нашу думку, саме завдяки нарощенню потенціалу персоналу, підсиленню його мотивації з застосуванням інноваційних HR-технологій можна покращити результативність діяльності ПНВП «КОРПУСКУЛА».

Розроблено модель імплементації інноваційних технологій мотивування персоналу ПНВП «КОРПУСКУЛА» що передбачає послідовне, систематичне виконання заходів з формування мети проекту, оцінювання вмотивованості та чутливості до різних мотиваторів персоналу з використанням методичних підходів «Мотивація професійної діяльності за К. Замфір у модифікації А. Реана», «Структура трудової мотивації (СТМ)», «Діагностика мотивації за моделлю

В. І. Герчикова, за методикою Motyre, цілепокладання згідно з SMART підходом, делегування повноважень та командоутворення, інтеграцію в корпоративну культуру, управління кар'єрою та розвиток персоналу, реалізацію усіх заходів, контролювання, оцінювання отриманих результатів, за потреби коригування. Крім того передбачається на кожному з етапів імплементації застосування певного набору інноваційних технологій управління персоналом, що сприятиме підвищенню рівня вмотивованості персоналу ПНВП «КОРПУСКУЛА», активізації нарощування потенціалу його конкурентоспроможності та зумовить зростання рівня конкурентоспроможності самого підприємства.

Оскільки у процесі реалізації моделі імплементації інноваційних HR-технологій мотивування персоналу ПНВП «КОРПУСКУЛА» одним з етапів є оцінювання рівня вмотивованості та чутливості до різних мотиваторів персоналу було виконано формування методичного інструментарію діагностики та оцінювання рівня вмотивованості та чутливості до різних мотиваторів персоналу ПНВП «КОРПУСКУЛА».

Апробація діагностики та оцінювання рівня вмотивованості та чутливості до різних мотиваторів персоналу ПНВП «КОРПУСКУЛА» проводилося у вигляді емпіричного дослідження, що проходило в декілька етапів та охоплювати увесь персонал ПНВП «КОРПУСКУЛА». Перший етап дослідження включав формування вибірки дослідження, а також підбір валідних та репрезентативних методик для проведення психоаналізу. Другий етап включав проведення констатуючого експерименту та формування попередніх висновків. Третій етап складався з проведення кількісного, якісного та статистичного аналізу одержаних результатів дослідження. Крім того, були застосовані три методичні підходи дослідження: «Мотивація професійної діяльності К. Замфір у модифікації А. Реана»; «Структура трудової мотивації" (СТМ) А. Г. Шмельова, Зеліченко А.І.; «Діагностика мотивації за моделлю В. І. Герчикова, за методикою Motyre.

ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАНЬ

1. Рінгач, О. Л. Чинники та ризики мотивації трудової діяльності персоналу / О. Л. Рінгач // Вісник євразійської науки, 2020. - №2. – С. 65–68.
2. Балабнова Л. В. Управління персоналом. – К.: Центр учбової літератури, 2011 – 468 с.
3. Блюм М.А. HR-менеджмент в системі управління комерційним підприємством: монографія. – ООО «Консалтинговая компания Юком», 2016 – 95 с.
4. Бродский Б.Е. Антикризисное управление. – Омега-Л, 2009. – 432 с.
5. Василик А.В. Сучасні виклики та інноваційні практики управління персоналом. Соціально-трудова відносина: теорія та практика. 2014. № 1. – С. 306–314.
6. Ведерніков М.Д. Інноваційні технології управління персоналом промислового підприємства. Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. 2018. № 3. С. 72–78.
7. Вергун В.А. Сучасні інноваційні зміни системи управління персоналом фірми. Науковий вісник Мукачівського державного університету. Сер.: Економіка. 2015. Вип. 2 (1). С. 96–100.
8. Долженко Р.А. Інновації в системі управління персоналом організації. Вестник Алтайского государственного аграрного университета. 2013. № 1 (99). С. 149–153.
9. Лизунова О.М. Використання інноваційних методів управління персоналом підприємства. Економіка та суспільство: Мукачівський державний університет. – 2018. – Вип.14. – С.448–456.
10. Погорелова Т.О. Інноваційні технології в управлінні персоналом на сучасному підприємстві. Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» (економічні науки): зб. наук. пр. – Харків: НТУ «ХПІ», 2018. № 15 (1291). С. 101–104.

11. Пул М. Управление человеческими ресурсами. СПб: Питер, 2002. – 1200 с.
12. Гавриш О. А. Технології управління персоналом: монографія. Київ: НТУУ "КПІ імені Ігоря Сікорського", 2017. – 528 с.
13. Шейн Э. Организационная культура и лидерство. СПб.: Питер, 2008. 336 с.
14. Щёкин Г.В. Теория и практика управления персоналом. К.: МАУП, 2003. 280 с.
15. Armstrong M. (2009). Armstrong's handbook of human resource management practice. (11th edn.). Kogan Page, London and Philadelphia.
16. Davies H. Innovations in HR management [https](https://www.hrdconnect.com/2018/10/23/innovations_in_hr_management) [Електронний ресурс] / H. Davies. — Режим доступу: www.hrdconnect.com/2018/10/23/innovations_in_hr_management.
17. Брич В. Я. Інноваційні технології формування персоналу підприємств в умовах оптимізаційного розвитку, Науковий вісник Ужгородського університету. Серія Економіка. Випуск 2 (50), с. 172 – 179, 2017.
18. Вергун В. А. Сучасні інноваційні зміни системи управління персоналом фірми, Науковий вісник Мукачівського державного університету. Серія Економіка. Випуск 2(4). Частина 1, с. 96 – 100, 2015.
19. Гетьман В. В. Інноваційні методи розвитку персоналу, Глобальні та національні проблеми економіки. Випуск 17, с. 556 – 561, 2017.
20. Савенкова Т. І. Маркетинг персоналу в інноваційно-інвестиційному середовищі, Проблеми теорії й практики управління. № 11, с. 108 – 116, 2013.
21. Моїсєєв А. Стрижневі технології нового часу / А. Моїсєєв // Управління персоналом. – 2007. – № 17 (171). – С. 8–24.
22. Писаревська Г.І. Розвиток ринку рекрутингових послуг в Україні / Г.І. Писаревська // Бізнес Інформ. – 2013. – № 10. – С. 227–231.
23. Технологии подбора персонала [Электронный ресурс]. – Режим доступа : http://www.training.com.ua/live/release/tehnologii_podbora_personala.
24. Третяк О.П. Сучасні персонал-технології у системі управління персоналом на підприємстві / О.П. Третяк // Науковий вісник НЛТУ України. – 2014. – № 24(4). – С. 389–396.

25. Хохлова Т. Хедхантинг: ексклюзивна технологія підбору суперкадрів / Т. Хохлова, А. Машкетова // Управління персоналом. – 2007. – № 17 (171). – С. 35–40.
26. Єндовіцький Д.А. Організація аналізу та контролю інноваційної діяльності господарюючого суб'єкта. – М.: Фінанси та статистика, 2004. – 229 с.
27. Пригожин О.І. Управлінські нововведення: непізнані ресурси // Управління персоналом. – 2003. – № 1. С. 78–94.
28. Центри оцінювання [Електронний ресурс] // Бібліотека НОУ ВПО Академії ВЕГУ. – Режим доступу: <http://www.irbis.vegu./repos/6776/HTML/158.htm>
29. ПНВП «КОРПУСКУЛА» [Електронний ресурс] – Режим доступу : https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/30579409/
30. ПНВП «КОРПУСКУЛА» [Електронний ресурс] – Режим доступу : <http://crs-okna.com.ua/>
31. Аналітика Pro-Consulting [Електронний ресурс] – Режим доступу : <https://pro-consulting.ua/ua/issledovanie-rynka/analiz-rynka-pvh-profilej-v-ukraine-2020-god>
32. Окна.ua [Електронний ресурс] – Режим доступу : <https://okna.ua/ua/library/ohlyad-rynku-spk-ukrayiny-za-2019-rik>
33. AXOR [Електронний ресурс] – Режим доступу : https://axorindustry.com/review-main.php?ELEMENT_ID=2109
34. Окнаkonsult [Електронний ресурс] – Режим доступу : <https://oknakonsult.com/media/fileuploads/analytics2020.pdf>
35. СТМ – Структура трудової мотивації/ Каталог тестів/ Maintest [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://maintest.ru/tests/motiv/stm/>
36. Тест Мотуре – построение мотивационного профиля [Електронний ресурс] / Тест В. И. Герчикова. – Режим доступу: http://b-t.com.ua/test_motype.php
37. Автоматичний розрахунок U-критерію Манна-Уїтні профілю [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.psychol-ok.ru/statistics/mann-whitney/>

ДОДАТКИ

Anti-Plagiarism v-15.257

Максимальное совпадение с одним документом 2.0%

Словари проверки: en_US, ru_RU, ua_UA. Ошибок в документах: 9%

ID: 100313 Название: Використання інноваційних технологій управління персоналом в системі корпоративної архітектури організації (Приватне науково-виробниче підприємство «КОРПУСКУЛА», м. Хмельницький) Добавлено в БД: 2021-12-21 Авторы: Ковальчук Павло Григорович Руководители: Шелест С. О. Консультанты: Оponentы:	Документ		Суммарное совпадение по Базе Данных	
	Символы	Лексемы	Символы	Лексемы
	115863	830	9839 (8%)	112 (13%)

Источник плагиата

ID	Описание	Наличие плагиата в документе	
		Символы	Лексемы

Модификации



Имя пользователя:
Кафедра УПЕИГ Волянская Саачук

Дата проверки:
21.12.2021 14:13:14 ZET

Дата отчета:
21.12.2021 14:15:25 EET

ID проверки:
1009724042

Тип проверки:
Doc vs Internet + Library

ID пользователя:
100008309

Название файла: Ковальчук

Количество страниц: 62 Количество слов: 16738 Количество символов: 131351 Размер файла: 2.11 MB ID файла: 1009724044

14.9% Совпадения

Наибольшее совпадение: 2.5% с Интернет источник(ом) (<https://space.uzhnu.edu.ua/jsru/bitstream/lib/12213/1/%D0%>)

13.8% Источники из Интернета 297 Страницы 54

3.54% Источники из Библиотеки 108 Страницы 67

0% Цитат

Исключение цитат выключено

Исключение списка библиографических ссылок выключено

0% Исключений

Нет исключенных источников

Модификации

Обнаружены модификации текста. Подробная информация доступна в онлайн-отчете.

Замеченных символов 0

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ГОЛОВІ ЕКЗАМЕНАЦІЙНОЇ КОМІСІЇ

Направляється студент Ковальчук Павло Григорович на захист дипломного проєкту (роботи) за спеціальністю 051 - Економіка

На тему: Використання інноваційних технологій управління персоналом в системі корпоративної архітектури організації (Приватне науково-виробниче підприємство «КОРПУСКУЛА», м. Хмельницький)

Дипломний проєкт (робота), рецензія і довідка про перевірку на плагиат додаються



Декан факультету

Handwritten signature of the Dean: О.В. Бондаренко

ДОВІДКА УСПІШНОСТІ

Ковальчук П. Г. за період навчання на факультеті економіки і управління з 2020 по 2021 роки повністю виконав навчальний план спеціальності з такими розподілом оцінок за національною шкалою: відмінно 14,29 %, добре 71,43 %, задовільно 14,29 %

шкалою ЕКТС: А 6,67 %, В 20,00 %, С 60,00 %, D 13,33 %, E 0,00 %

Методист факультету

Handwritten signature of the Faculty Methodologist: О.В. Бондаренко

ВИСНОВОК КЕРІВНИКА ДИПЛОМНОГО ПРОЄКТУ (РОБОТИ) ТА ОБГРУНТУВАННЯ ОЦІНКИ

Студент Ковальчук П.Г. написав дипломну роботу на англійську мову на тему: Використання інноваційних технологій управління персоналом в системі корпоративної архітектури організації (підприємство) «Корпускула», м. Хмельницький. У роботі розглянуто питання управління персоналом в системі корпоративної архітектури організації (підприємство) «Корпускула», м. Хмельницький. Автор проаналізував стан управління персоналом в системі корпоративної архітектури організації (підприємство) «Корпускула», м. Хмельницький. Автор проаналізував стан управління персоналом в системі корпоративної архітектури організації (підприємство) «Корпускула», м. Хмельницький. Автор проаналізував стан управління персоналом в системі корпоративної архітектури організації (підприємство) «Корпускула», м. Хмельницький.

Керівник дипломного проєкту

Handwritten signature of the Supervisor: Павел Шалески

2021 р.

ВИСНОВОК КАФЕДРИ ПРО ДИПЛОМНИЙ ПРОЄКТ (РОБОТУ)

Дипломний проєкт (робота) розглянуто. Студент Ковальчук П. Г. допускається до захисту цього проєкту (роботи) в екзаменаційній комісії.

Завідувач кафедри

Handwritten signature of the Department Head: Михайло Везиринов

20. 09. 2021 р.

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

РЕЦЕНЗІЯ НА ДИПЛОМНИЙ ПРОЕКТ (РОБОТУ)

Дипломник: Ковальчук Павло ГригоровичТема дипломної роботи: Використання інноваційних технологій управління персоналом в системі корпоративної архітектури організації (Приватне науково-виробниче підприємство «КОРПУСКУЛА», м. Хмельницький)Спеціальність: 051 Економіка. Управління персоналом та економіка праці

Обсяг дипломного проекту (роботи)

кількість листів креслень: ; кількість сторінок записки: 83

1. Короткий зміст проекту (роботи) та прийнятих рішень: 1. Теоретико-методичні основи застосування інноваційних технологій управління персоналом. 2. Аналіз діяльності приватного науково-виробничого підприємства «КОРПУСКУЛА», м. Хмельницький та системи управління персоналом підприємства. 3. Запровадження системи інноваційних HR-технологій мотивування персоналу ПНВП «КОРПУСКУЛА»
2. Висновок про відповідність проекту (роботи) дипломному завданню: дипломна робота повністю відповідає дипломному завданню.
3. Характеристика виконання кожного розділу проекту (роботи), ступінь використання останніх досягнень науки і техніки і передових методів роботи: У першому розділі розглянуто теоретико-методичні основи застосування інноваційних технологій управління персоналом. У другому розділі проаналізовано економічні показники діяльності Приватне науково-виробниче підприємство «КОРПУСКУЛА», м. Хмельницький та систему управління персоналом підприємства. У третьому розділі визначено заходи щодо активізації застосування інноваційних технологій управління персоналом Приватне науково-виробниче підприємство «КОРПУСКУЛА», м. Хмельницький.
4. Позитивні сторони проекту (роботи): дипломна робота має практичне значення з точки зору розробленої моделі імплементації інноваційних HR-технологій мотивування персоналу ПНВП «КОРПУСКУЛА»
5. Негативні сторони проекту (роботи): суттєвих недоліків немає.

6. Оцінка графічного оформлення та пояснювальної записки проекту (роботи): таблично-схематичний матеріал є доповненням текстового матеріалу, наочно підтверджує теоретичні та аналітичні викладки автора.

7. Відгук про проекту (роботи) в цілому: дипломна робота відповідає вимогам вищої школи та може бути рекомендована до захисту на засіданні екзаменаційної комісії.

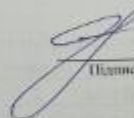
8. Інші зауваження: відсутні.

9. Оцінка проекту (роботи): дипломна робота заслуговує оцінки «відмінно».

РЕЦЕНЗЕНТ (прізвище, ім'я по батькові, посада, місце роботи):

Зав. кафедр маркетингу ; ТП ф-е.Н, акад
Роботкоук С.В.

«10» грудня 2011 року


Підпис