

**КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ТАРАСА ШЕВЧЕНКА**

ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ

**КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ
ІННОВАЦІЙНОЇ ТА ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА

**на тему: «Інноваційні методи в управлінні персоналом
високотехнологічного підприємства»**

**здобувача освіти за ОС «магістр»
денної форми навчання**

**галузь знань 07 «УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ»
спеціальність 073 «МЕНЕДЖМЕНТ»
освітньо-наукова програма
«МЕНЕДЖМЕНТ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ»**

БУРМІСТРОВОЇ ОЛЕНИ ОЛЕГІВНИ

**Науковий керівник:
к.е.н., доцент
Герасименко О.О.**

Рекомендовано до захисту
на засіданні кафедри менеджменту
інноваційної та інвестиційної діяльності
протокол №13 від 12 травня 2022 р.

Завідувач кафедри
_____ д.е.н., професор Ситницький М.В.

Київський національний університет імені Тараса Шевченка
Економічний факультет
Кафедра менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності

"Затверджую"

Завідувач кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності, д.е.н. **Ситницький М.В.**
«13» жовтня 2021 р.

ЗАВДАННЯ
на кваліфікаційну роботу магістра
здобувача освіти за ОС «магістр» денної форми навчання
галузь знань 07 «Управління та адміністрування»
спеціальність 073 «Менеджмент»
освітньо-наукова програма «Менеджмент інноваційної діяльності»
БУРМІСТРОВОЇ ОЛЕНИ ОЛЕГІВНИ
(прізвище, ім'я, по-батькові)

1. Тема роботи: «Інноваційні методи в управлінні персоналом високотехнологічного підприємства».

затверджена на засіданні кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності 13.10.2021, протокол №3.

2. Строк завершення роботи: 15.05.2022

3. Попередній захист роботи: 22.04.2022

4. Предмет дослідження: дослідження є теоретичні та практичні аспекти управління персоналом компанії в контексті інноваційних методів.

5. Об'єкт дослідження: процеси управління персоналом в ІТ-компанії «ІНВЕНТОРСОФТ НОРДІКС».

6. Мета і завдання дослідження:

Мета - узагальнення теоретико-концептуальних основ, аналітика практичних аспектів і розроблення пропозицій щодо запровадження інноваційних підходів в управлінні персоналом високотехнологічного підприємства.

Завдання:

6.1. Аргументувати домінуючі значення управління персоналом у стратегії розвитку високотехнологічного підприємства;

6.2. Здійснити узагальнення традиційних та інноваційних підходів в управлінні персоналом з акцентом на особливості їх використання на високотехнологічних підприємствах;

6.3. Провести аналіз показників діяльності та діагностування проблем у сфері управління персоналом ТОВ «ІНВЕНТОРСОФТ НОРДІКС»;

6.4. Здійснити оцінювання ефективності управлінських практик щодо формування, розвитку та використання персоналу ТОВ «ІНВЕНТОРСОФТ НОРДІКС»;

6.5. Розробити пропозиції щодо імплементації інноваційних підходів у практику управління ТОВ «ІНВЕНТОРСОФТ НОРДІКС»;

6.6. Обґрунтувати ефект від запровадження інноваційних підходів в управлінні персоналом ТОВ «ІНВЕНТОРСОФТ НОРДІКС».

Календарний план виконання завдання

№	Зміст виконаної роботи	Строки виконання
1.	Вибір теми магістерської роботи	вересень 2021
2.	Затвердження теми магістерської роботи	жовтень 2021
3.	Розробка плану виконання роботи і узгодження його з науковим керівником	жовтень 2021
4.	Пошук інформаційних та наукових джерел для написання першого розділу, робота над першим розділом	жовтень – листопад 2021
5.	Оформлення першого розділу та подання його на розгляд науковому керівникові	листопад 2021
6.	Пошук інформаційних матеріалів і робота над другим розділом	грудень 2021 – лютий 2022
7.	Оформлення другого розділу та подання його на розгляд науковому керівникові	лютий 2022
8.	Підготовка третього (конструктивного) розділу	березень-квітень 2022
9.	Консультація з приводу оформлення роботи	квітень 2022
10.	Доопрацювання та остаточне оформлення роботи з урахуванням пропозицій попереднього захисту і зауважень наукового керівника	квітень 2022
11.	Подача роботи на відзив науковому керівнику	18.04.2022
12.	Передзахист роботи	22.04.2022
13.	Усунення зауважень, що були зроблені на підсумковому передзахисті роботи	23.04.2022-4.05.2022
14.	Завершення написання роботи	05.05.2022
15.	Перевірка роботи на плагіат	06.05 2022
16.	Зовнішнє рецензування магістерської роботи	травень 2022
17.	Рекомендація магістерської роботи до захисту на засіданні кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності	травень 2022

ЗМІСТ

ВСТУП	2
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-КОНЦЕПТУАЛЬНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ: ТРАДИЦІЙНІ ТА ІННОВАЦІЙНІ МЕТОДИ.....	5
1.1. Управління персоналом як домінанта стратегії розвитку високотехнологічного підприємства.....	5
1.2. Традиційні та інноваційні методи в управлінні персоналом: сутність та особливості використання на високотехнологічних підприємствах.	13
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ (на прикладі ТОВ «ІНВЕНТОРСОФТ НОРДІКС»)	20
2.1 Аналіз діяльності компанії та її кадрового забезпечення.....	20
2.2. Аналіз та оцінювання ефективності управлінських практик щодо формування, розвитку та використання персоналу.....	33
РОЗДІЛ 3. ЗАПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНИХ МЕТОДІВ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «ІНВЕНТОРСОФТ НОРДІКС».....	53
ВИСНОВКИ.....	67
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	69
ДОДАТКИ.....	76

ВСТУП

Актуальність дослідження. В сучасних умовах глобалізації економічних відносин розвиток національної економіки вимагає підвищення рівня інновацій та розвитку підприємств. У наш час інноваційна діяльність підприємств стала однією з головних умов формування конкурентного світогляду розвитку підприємства.

Використовуються технічні параметри для оцінки інновацій та визначення позиції компанії на ринку. Однак впровадження заходів, спрямованих на впровадження інновацій, вимагає великих витрат. Тому національна політика, що підтримує інновації та розвиток, повинна бути сформульована та чітко реалізована.

Недосконала система управління займає провідні позиції за багатьма факторами, що призводять до економічної кризи. Ось чому важливо вирішити проблему інновацій та розвитку підприємств.

Удосконалення системи управління персоналом зумовлене необхідністю привести її у відповідність з вимогами сучасного економічного розвитку. Організаційно-економічні умови сучасних ділових операцій характеризуються зростаючим попитом на кваліфікованих та компетентних фахівців, що посилює роль людського фактору, що є необхідною умовою ефективного виробництва та інновацій.

Актуальність теми магістерської роботи обумовлюється тим, що в умовах змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі головним фактором конкурентоспроможності підприємств є інноваційне управління персоналом, яке здійснюється на основі моніторингу рівня корпоративних інновацій. Іншими словами, для того, щоб продовжувати існувати і ще більше розвиватися на ринку, компанії потрібно керувати розвитком інноваційних методів в системі управління персоналом.

Метою кваліфікаційної роботи є узагальнення теоретико-концептуальних основ, аналітика практичних аспектів і розроблення пропозицій щодо запровадження інноваційних підходів в управлінні персоналом високотехнологічного підприємства.

Для досягнення зазначеної мети поставлено такі **завдання:**

- аргументувати домінуюче значення управління персоналом у стратегії розвитку високотехнологічного підприємства;
- здійснити узагальнення традиційних та інноваційних підходів в управлінні персоналом з акцентом на особливості їх використання на високотехнологічних підприємствах;
- провести аналіз показників діяльності та діагностування проблем у сфері управління персоналом ТОВ «ІНВЕНТОРСОФТ НОРДІКС»;
- здійснити оцінювання ефективності управлінських практик щодо формування, розвитку та використання персоналу ТОВ «ІНВЕНТОРСОФТ НОРДІКС»;
- розробити пропозиції щодо імплементації інноваційних підходів у практику управління ТОВ «ІНВЕНТОРСОФТ НОРДІКС»;
- обґрунтувати ефект від запровадження інноваційних підходів в управлінні персоналом ТОВ «ІНВЕНТОРСОФТ НОРДІКС».

Об'єктом дослідження є процеси управління персоналом в ІТ-компанії «ІНВЕНТОРСОФТ НОРДІКС».

Предметом дослідження є теоретичні та практичні аспекти управління персоналом компанії в контексті інноваційних методів.

Для вирішення теоретичних питань роботи були використані методи наукового абстрагування, класифікації, аналізу і синтезу, узагальнень, економіко-статистичного аналізу. Для вирішення практичних завдань кваліфікаційної роботи було використано професійний інструментарій менеджменту, зокрема: методи експертного оцінювання, SWOT-аналізу,

методи багатокритеріального аналізу.

Інформаційною базою даної роботи є законодавчі та нормативні документи, монографії та статті вітчизняних та зарубіжних науковців, періодична література, статистичні матеріали за даною проблематикою, звітні дані підприємства.

Структура та обсяг роботи. Структура кваліфікаційної роботи обумовлена метою і завданнями, поставленими і вирішеними в процесі дослідження, складається з вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків.

Апробація результатів досліджень. Результати дослідження за обраною тематикою обговорювалися на VIII Міжнародній науково-практичній конференції «Topical issues of modern science, society and education» (м. Харків, 26-28 лютого 2022 р.) – тези доповіді на тему: «ВИКОРИСТАННЯ ІННОВАЦІЙНИХ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА» (Додаток А).

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-КОНЦЕПТУАЛЬНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ: ТРАДИЦІЙНІ ТА ІННОВАЦІЙНІ МЕТОДИ

1.1. Управління персоналом як домінанта стратегії розвитку високотехнологічного підприємства.

У сучасному складному економічному середовищі підприємствам необхідно задовольняти потреби всіх споживачів, бути конкурентоспроможними на ринку та вміти належним чином реагувати на зміни в навколишньому середовищі. Тому, щоб працювати ефективно, завжди потрібно розвивати бізнес.

Розвиток підприємства розглядається як система змін, що підвищує ступінь організованості системи, в якій інноваційні процеси поєднуються, щоб призвести до якісних і кількісних змін у всіх частинах підприємства.

Управління персоналом у сучасних управлінських структурах, можливо, є однією з найважливіших частин системи, оскільки з точки зору організації управління персоналом охоплює всіх працівників організації та всі підрозділи, відповідальні за роботу з працівниками.

Проаналізувавши ключові визначення категорії «управління персоналом» (табл. 1.1.1) можемо зробити висновок, що управління персоналом — це цілеспрямована діяльність керівного складу організації на розробку концепції, стратегій кадрової політики і методів управління людськими ресурсами. Це системний, планомірно-організований вплив через систему взаємопов'язаних, організаційно економічних і соціальних заходів, спрямованих на створення умов нормального розвитку й використання потенціалу людських ресурсів на рівні підприємства.

Підходи до визначення категорії «управління персоналом»*

Джерело	Визначення
С.Н. Норткотт	Управління персоналом - це продовження загального управління, що полягає в тому, щоб стимулювати та просувати кожного працівника до його повного внеску в ціль бізнесу.
Джордж Р. Террі	Управління персоналом пов'язане з отриманням та підтримкою задовільної та задоволеної робочої сили.
О.В. Крушельницька	Управління персоналом - це цілеспрямована діяльність керівного складу організації на розробку концепції, стратегій кадрової політики і методів управління людськими ресурсами.
Ф.І. Хміль	Управління персоналом - це скоординована система заходів щодо формування та ефективного використання сукупного трудового потенціалу працівника у складних організаційних утвореннях ієрархічного типу.
А.С. Пелих	Управління персоналом - це сукупність логічно пов'язаних дій, спрямованих на оптимізацію трудових ресурсів підприємства (персоналу) в аспекті їх діяльності, якісних і кількісних характеристик, з метою раціонального досягнення поставлених перед організацією цілей.
М.О. Меньшикова	Управління персоналом - це сукупність механізмів, принципів, форм і методів взаємодії при формуванні, розвитку та діяльності персоналу організації, що реалізується як ряд взаємопов'язаних напрямків та видів діяльності.

*Складено автором на основі [6,8].

Предметом науки управління персоналом є вивчення відносин керівництва підприємства з працівниками та взаємовідносин між ними з метою найбільш повного та ефективного використання їх потенціалу для досягнення організаційних цілей. Суб'єктом управління виступають керівники (як правило, у невеликих підприємствах) і спеціалісти, які виконують функції управління стосовно підлеглих (великі організації) [8].

В епоху сучасної економіки виникає поняття «високотехнологічного підприємства» (табл. 1.1.2), що має свої особливості управління персоналом. Прагнення до інновацій визначає високотехнологічні фірми як виробників найбільш конкурентоспроможних продуктів і послуг. Нові технології визначають відповідний рівень компетентності співробітників, впровадження нових методів, стилів управління.

Таблиця 1.1.2

Підходи до визначення категорії «високотехнологічне підприємство»*

Джерело	Визначення
Калужний О. М.	Високотехнологічне підприємство — це підприємство, що виробляє високотехнологічну продукцію, а також здійснює розробку, розвиток і виведення на ринок нових продуктів та/чи інноваційних виробничих процесів шляхом систематичного використання наукових та технічних знань
Заболотнюк А. В.	Високотехнологічне підприємство - це підприємство, щонайменше половина продукції якого виробляється з використанням високих технологій.
Бабкін А. В.	Високотехнологічна компанія є комерційне підприємство, головною метою якого є створення унікального товару та послуг, якому необхідно в силу винятковості своєї продукції створювати нові, що не мають аналогів субринки в галузях економіки, що сформувалися раніше.
Зайцев А.В.	Високотехнологічне підприємство є досить складною виробничо-технологічною та організаційно-економічною системою, дослідження якої дозволить виявити ключові фактори ефективності та сформуванню ланцюжок зростання ринкової вартості підприємства .

*Складено автором на основі [6,8].

Здійснивши аналіз ключових визначень категорії можемо зробити висновок, що високотехнологічне підприємство - це підприємство, що виробляє високотехнологічну продукцію, головною метою якої є створення унікального товару чи послуги шляхом використання наукових та технічних знань. Існує перелік критеріїв за якими визначається високотехнологічне підприємство (рис.1.1.1)

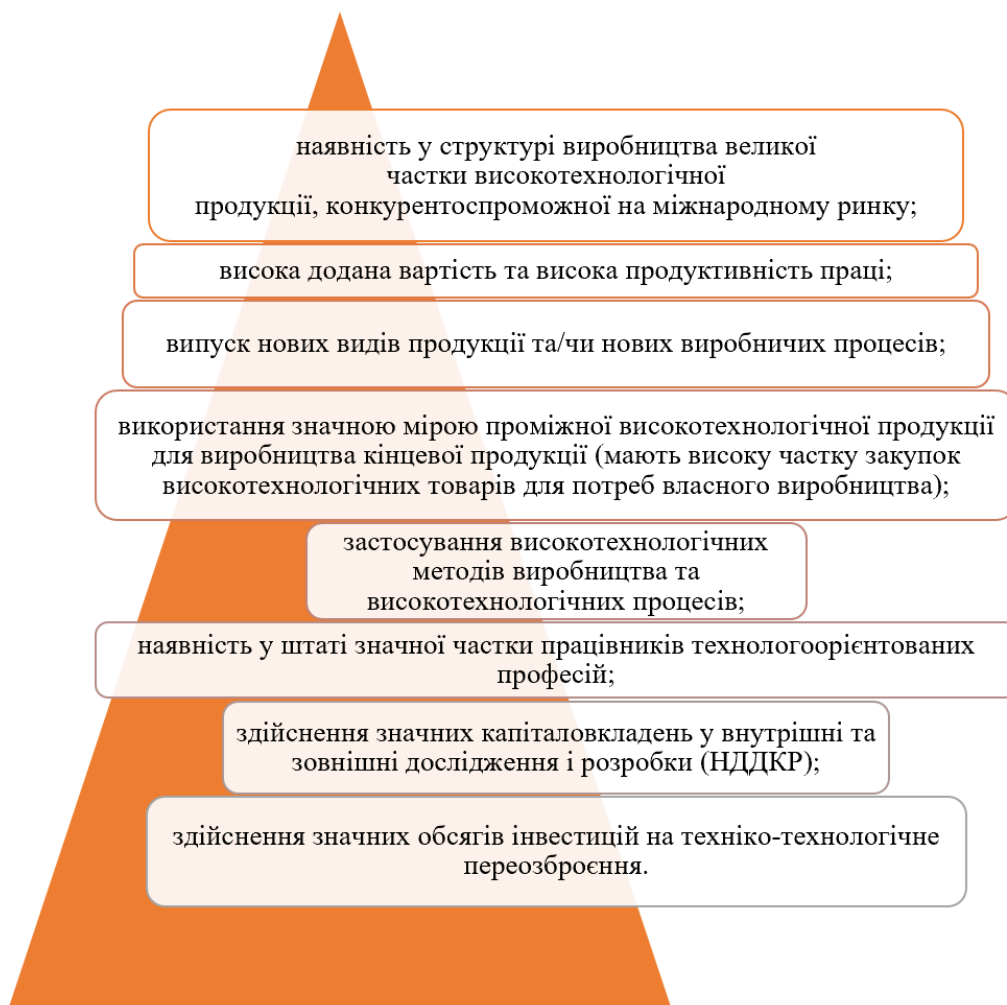


Рис.1.1.1. Вимоги високотехнологічного підприємства*

*Розроблено автором на основі [15].

Управління людьми є важливим і постійним процесом для кожного на підприємстві. Деякі завдання з управління людьми не повністю виконані і вважаються відповідними. Управління персоналом підприємства має здійснюватися постійно. Отже, основні стратегічні цілі управління персоналом є:

- Розвивати якісних, відповідальних працівників із сучасним економічним мисленням та професійною гордістю;
- Забезпечити соціальну ефективність колективу.

Управління персоналом – складна системи, що має ряд визначених принципів, що наведені на рис. 1.1.2.

– довгостроковість оцінюваних перспектив;

– альтернативність вибору в залежності від стану зовнішнього і внутрішнього середовища;

– спрямованість управлінських впливів на зміну потенціалу персоналу;

– здійснення постійного контролю за станом і динамікою зовнішнього середовища і своєчасне внесення змін в управлінські рішення.

- створення можливостей ефективної реалізації потенціалу;

Рис. 1.1.2. Принципи управління персоналом високотехнологічного підприємства*

*Розроблено автором на основі [29].

Стратегічною метою управління персоналом є забезпечення розвитку підприємства шляхом ефективного використання талантів. При розробці стратегії управління персоналом головним завданням є визначення та розгляд майбутніх змін і тенденцій, обґрунтування змін, які сприятимуть її стійкості. Процес стратегічного управління персоналом високотехнологічного підприємства визначається в трьох послідовних етапах: планування, організація та контроль персоналу (рис 1.1.3).

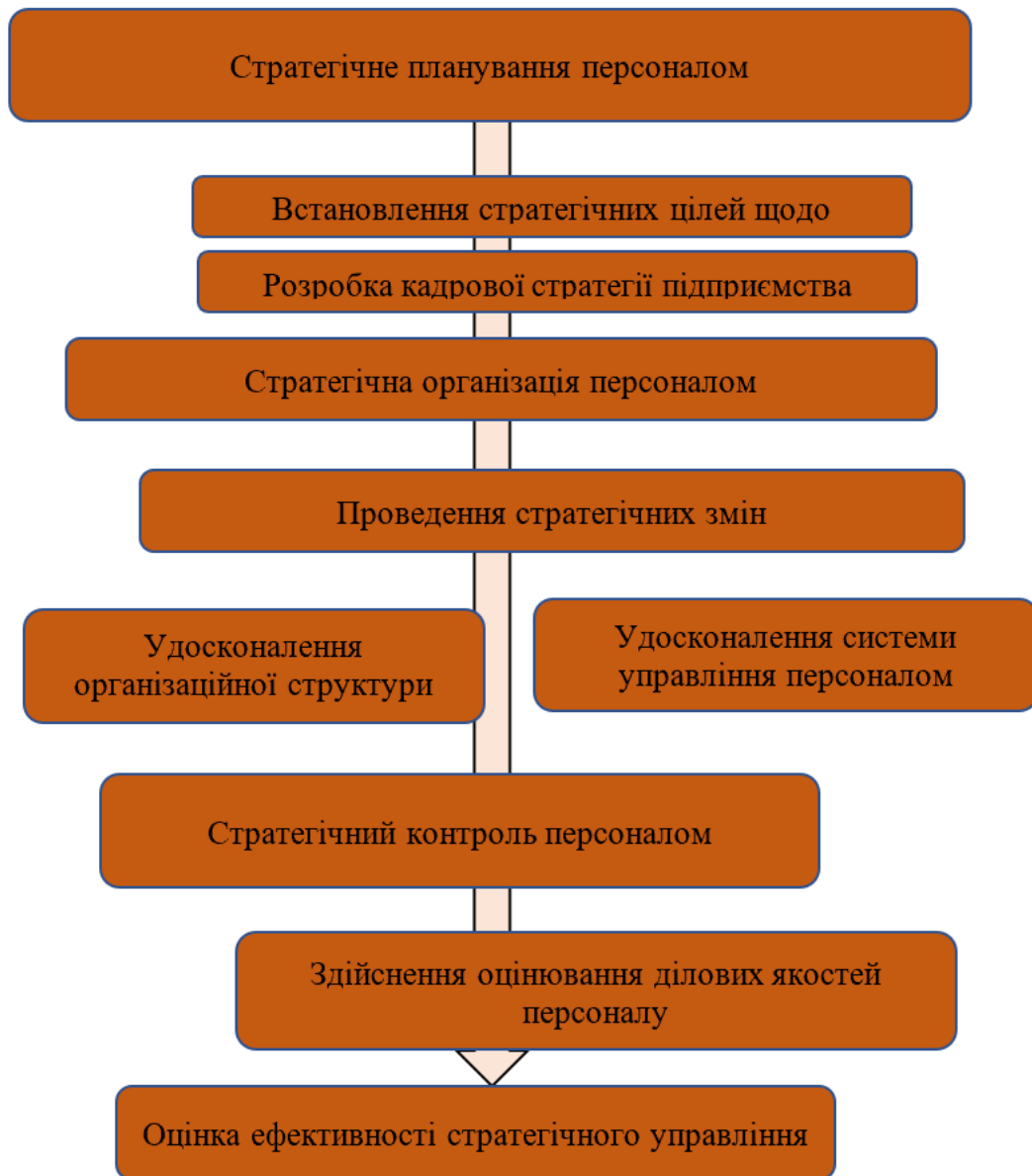


Рис. 1.1.3. Процес стратегічного УП високотехнологічного підприємства*

*Розроблено автором на основі [18].

Для різних організацій цілі системи управління персоналом залежать від характеру організації, результату, стратегічних цілей тощо. Узагальнення досвіду зарубіжних та вітчизняних організацій дозволяє сформулювати основну мету системи управління персоналом організації, яка полягає в забезпеченні організації людьми, їх ефективному використанні, професійному та соціальному розвитку. На рис.1.1.4 показано структура цілей системи управління персоналом організації.

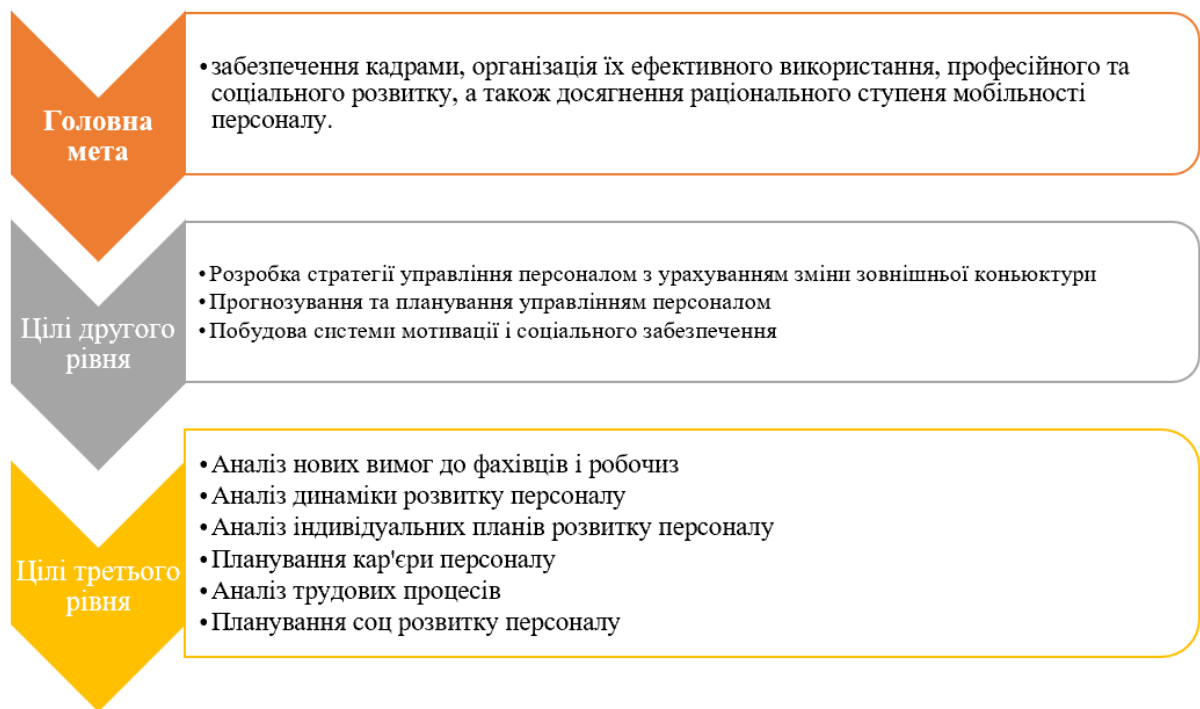


Рис.1.1.4. Структура цілей системи управління персоналом високотехнологічного підприємства*

*Розроблено автором на основі [23,24]

У цій системі цілями управління персоналом є:

- Розвиток якісних, відповідальних співробітників є важливим інструментом для функціонування бізнесу на достатньо високому економічному рівні.

- Забезпечення соціальної ефективності колективу

Основними елементами системи управління є люди, які одночасно є і об'єктом управління, і суб'єктом управління. Здатність людських ресурсів як і об'єкта управління, і суб'єкта водночас - основна характеристика управління.

У кожній організації є система управління персоналом. Ступінь його впливу та складність залежить від розміру та ієрархії організації, а також від загальної стратегії її розвитку. У малих і середніх організаціях відбувається агрегація (уніфікація) функціональних підсистем управління персоналом всередині підрозділу управління.

Система управління персоналом постійно розвивалася та

вдосконалювалася. На кожному етапі суспільного розвитку окремі його елементи повинні коригуватися відповідно до вимог розвитку продуктивних сил (рис 1.1.5). Система управління персоналом забезпечує ефективність роботи людських ресурсів підприємства та усуває недоліки в робочому процесі. Він покликаний забезпечити підприємства співробітниками для організації їх ефективного використання, професійного та соціального розвитку.



Рис. 1.1.5. Склад підсистем управління персоналом як стратегії розвитку підприємства *

*Розроблено автором на основі [11].

Отже, система управління персоналом сучасних підприємств, незалежно від форм власності, є найпотужнішим інструментом конкурентоспроможності та розвитку. Тому для підвищення ефективності системи управління персоналом необхідно поєднувати вимоги ринкової економіки. Ринково-орієнтоване керівництво підприємства висуває високі вимоги до професіоналізму керівників. Проблема управління персоналом підприємства є ключем до перебудови всієї системи управління.

1.2. Традиційні та інноваційні методи в управлінні персоналом: сутність та особливості використання на високотехнологічних підприємствах.

Управління персоналом у сучасних управлінських структурах, можливо, є однією з найважливіших частин системи, оскільки з точки зору організації управління персоналом охоплює всіх працівників організації та всі підрозділи, відповідальні за роботу з працівниками. Структура сучасного менеджменту враховує взаємозв'язок між окремими аспектами управління персоналом, виявляється у формулюванні кінцевих цілей, визначенні шляхів досягнення цілей, встановленні відповідних механізмів управління (рис.1.2.1).



Рис. 1.2.1. Напрямки управління персоналом в структурі сучасного менеджменту*

*Розроблено автором на основі [15].

Управління персоналом в системі управління більше зосереджується на практичних діях, а не на концептуальних процедурах і правилах. Виходячи з теоретичних основ сучасного менеджменту організацій, можна визначити, що процес управління персоналом включає комплекс методів, процедур і процедур впливу на вплив організації на працівників з метою максимального використання потенціалу працівників.

У сучасній науці та практиці управління, як ключового та стратегічного ресурсу організації підприємства, відбувається процес постійного вдосконалення, оновлення та пошуку нових методів, концепцій та ідей у сфері управління персоналом (рис.1.2.2). Важливою особливістю сучасного менеджменту є єдиний і комплексний вплив на всіх працівників. У зв'язку з цим розробляється система управління персоналом, яка інтегрує управління персоналом у загальну систему управління та пов'язує зі стратегічними настроями, корпоративною культурою, виробництвом, продажами та планами підвищення якості.

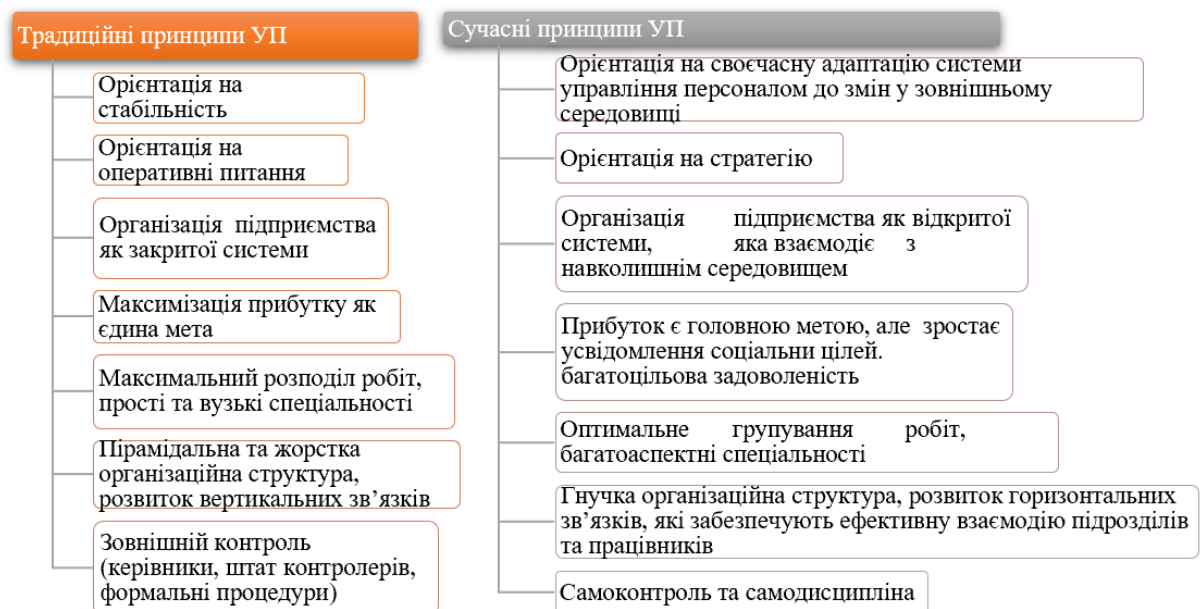


Рис.1.2.2. Трансформація принципів управління персоналом в системі сучасного менеджменту*

*Розроблено автором на основі [15].

Щоб залишатися конкурентоспроможними, високотехнологічні підприємства шукають шляхи вдосконалення своїх процесів. Щоб створити вдосконалений інноваційний продукт, потрібна рушійна сила — інноваційні співробітники. Це працівник, який не боїться викликів, є інноваційним та інноваційним, забезпечує керівництву бачення майбутнього компанії, і при цьому залишається орієнтованим на клієнта. Компанії повинні сприяти цьому різними способами, стимулюючи, а не пригнічуючи ініціативи.

Таблиця 1.2.1

Характеристика традиційних та інноваційних методів управління персоналом*

Методи УП	Характеристика методів УП
Традиційні методи	
<i>Адміністративні</i>	Носять директивний, обов'язковий характер. При цьому здійснюється прямий вплив на об'єкт управління; існує обов'язковість виконання адміністративних рішень вищих органів для підлеглих структур; строго визначена відповідальність за невиконання вказівок та розпоряджень.
<i>Економічні</i>	Регулювання матеріальної зацікавленості працівників шляхом різних компонентів оплати праці.
<i>Соціально-психологічні</i>	Створення сприятливих умов для спільної діяльності трудових колективів; введення системи соціального регулювання; створення обстановки соціально-психологічної зацікавленості у виконанні будь-якої важливої роботи або в досягненні певних цілей, результатів.
Інноваційні методи	
<i>Хедхантинг, аутстафінг, скринінг, лізинг персоналу</i>	Ефективний та послідовний процес найму та відбору сприяє поліпшенню діяльності компанії за міжнародним бізнес-сценарієм, а структурований процес найму визначає найбільш придатних кандидатів з робочого блоку
<i>Кейс-метод, ассесмент-центр, ділові ігри</i>	Регулярна характеристика керівниками своїх підлеглих з погляду як досягнутих ними результатів, так і того, завдяки чому вони досягнуті і як можуть бути поліпшені
<i>Грейдинг, гейміфікація</i>	Забезпечення фінансової відзнаки, просування та іншого визнання, щоб мотивувати працівників ризикувати, розвивати нові продукти та створювати нові ідеї.
<i>Баскет-метод, екшн-навчання, кейс-навчання</i>	Допомагає працівнику здобувати знання, навички та вміння, що сприятимуть інноваціям у сфері продуктів, виробничих процесів та методів управління в повсякденній роботі.
<i>Коучинг, секондмент, ярмароквакансій</i>	Професійний розвиток працівника, тобто набуття ним потрібної для обіймання бажаної посади кваліфікації через професійне навчання, стажування, підвищення кваліфікації

*Розроблено автором на основі [22].

Саме ця фундаментальна причина закладає основу для пошуку сучасної науки управління персоналом в основній сфері застосування інноваційних методів у бізнес-організаціях (табл 1.2.1)

Загальна тенденція підприємницької практики в умовах ринкової економіки полягає в тому, щоб зосередитися на комплексному та системному управлінні персоналом, прагнути всебічно охопити всі сфери, аспекти та функції, щоб утворювати органічні зв'язки. Трудова політика організації та перспективні плани. Новий підхід до управління персоналом з'являється на часовій шкалі, яка радикально відрізняється від традиційного підходу.

Кожна з сфер застосування інноваційних методів має свою комплексну та розгалужену систему (Рис 1.2.3).

Серед інноваційних методів підбору персоналу варто відзначити онлайн-рекрутинг, який підходить як попередній етап для співбесід, з позабалансовими офісами та філіями, без менеджера з персоналу. Headhunting і headhunting — більш дорогі методи пошуку співробітників, тому вони доречні при залученні високоякісних професіоналів з власними досягненнями в певній галузі або широкою клієнтською базою. Підприємства, які працюють сезонно, повинні використовувати тимчасовий персонал. Оренда та звільнення працівників застосовуються, коли роботодавець не має можливості утримувати та розвивати працівників, які виконують робочі функції, які час від часу необхідні.

У порівнянні з традиційними методами адаптації, Shadowing і Buddying вимагають невеликого капіталу, значної переваги під час кризи та небажання підприємців інвестувати в адаптацію.

Центри оцінювання, тренінги, ділові ігри, кейси – це методи оцінки людей, які розкривають творчий потенціал людини та оцінюють його для подальшого розвитку. Проте ми вважаємо, що ці інноваційні методи оцінки персоналу слід використовувати на основі результатів попередніх традиційних оцінок персоналу. Інноваційні методи оцінки талантів, які

підходять для керівників, експертів та інших типів персоналу. Найдорожчим і водночас ефективним методом є метод оцінювального центру.



Рис. 1.2.3. Система інноваційних методів управління персоналом *

*Розроблено автором на основі [5].

Для підвищення мотивації співробітників рекомендується використовувати новітню систему нарахування заробітної плати: безмитну та багаторівневу. Слід зазначити, що на їх виконання потрібні час і гроші. Гейміфікація (з використанням Game Storming) – це впровадження в трудовий процес ділових ігор, результатом яких є матеріальне та

нематеріальне стимулювання працівників. Заслужують на увагу методи стимулювання, такі як «соціальні картки», які передбачають створення віртуального рахунку для кожного працівника в структурі корпоративного соціального бюджету. Це дозволяє працівникам вибрати бажану систему пільг наприкінці певного періоду. Більшість інновацій можна застосувати до систем навчання працівників. Інноваційні підходи до навчання працівників відрізняються за змістом і вартістю. Дистанційне навчання, корпоративний онлайн-університет, «віртуальна школа» та інші методи – це низька вартість і висока ефективність. Майстер-класи та навчання екшену стають все популярнішими [9].

Підвищити кваліфікацію співробітників можливо за допомогою тренінгів, ділових ігор і кейсів. Кожен суб'єкт господарювання може обрати найкращий інноваційний метод навчання або їх комбінацію за вартістю, змістом, метою та тривалістю.

Вітчизняні підприємства зазвичай не звертають уваги на функцію управління кар'єрою підприємства. Роботодавці погоджуються виконувати цю функцію лише за низьких витрат. Інноваційні економічно ефективні методи та інструменти для управління бізнес-кар'єрою включають кар'єрні портали та внутрішні ярмарки вакансій. Коучинг дуже ефективний як метод психологічної підтримки кар'єри співробітника, але має значні фінансові витрати. Використання цих інноваційних інструментів управління кар'єрою підвищить обізнаність співробітників про можливі вакансії, перспективи кар'єрного зростання та вимоги, які необхідно виконати для зайняття посади [6]. Ефективне управління кар'єрою – запорука підвищення лояльності співробітників до компанії, покращення психосоціального клімату в колективі, прозорості процесу кар'єри, задоволеності співробітників своєю кар'єрою і роботою.

У разі національної або корпоративної економічної кризи, рекомендовані недорогі інноваційні методи управління персоналом, такі як: набір онлайн, тінь, спілкування, дистанційне навчання, «Віртуальна школа»,

«Корпоративний Інтернет-університет», внутрішні «ярмарки вакансій», відрядження, організаційне тестування, розповідь, відео-тренінг.

Тому, використовуючи інноваційні методи та інструменти управління персоналом, менеджери з персоналу можуть ефективно підбирати співробітників, вносити корективи з найменшими витратами часу і грошей, встановлювати ефективний механізм стимулювання на основі об'єктивної оцінки працівників, організувати ефективний процес навчання та перепідготовки працівників. Допоможе підвищити задоволеність співробітників своєю кар'єрою та роботою в компанії.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ (на прикладі ТОВ «ІНВЕНТОРСОФТ НОРДІКС»)

2.1 Аналіз діяльності компанії та її кадрового забезпечення

Товариство з обмеженою відповідальністю «ІНВЕНТОРСОФТ НОРДІКС» відноситься до галузі комп'ютерне програмування. Основним видом діяльності є комп'ютерне програмування.

Місія компанії: «Ми пропонуємо комп'ютери найвищої якості для людей в усьому світі». Отримання прибутку - це забезпечення та підвищення продуктивності підприємства. Щоденні дії враховують потреби співробітників і бізнес-партнерів, довіклля, суспільства, культурні кола та забезпечують стабільність.

Чисельність персоналу ТОВ «ІНВЕНТОРСОФТ НОРДІКС» у 2021 році становить 2935 осіб, з яких 145 – це керівний склад, 2103 – фахівці та 687 – технічні службовці.

Таблиця 2.1.1

Чисельність персоналу ТОВ «ІНВЕНТОРСОФТ НОРДІКС»*

Категорії	2019 рік	2020 рік	2021 рік
Штатні працівники, осіб	2979	2971	2935
Середнє значення відхилення, %	-1,21		
Керівники, осіб	141	142	145
Середнє значення відхилення, %	2,11		
Фахівці, осіб	2140	2147	2103
Середнє значення відхилення, %	-2,05		
Технічні службовці, осіб	683	682	687
Середнє значення відхилення, %	0,73		

*Розроблено автором на основі [42].

Порівнявши показники з даними попередніх років (Табл. 2.1.1), відповідно зазначимо, що абсолютні та відносні значення чисельності фахівців є негативними. Це пояснюється скороченням чисельності штату і свідчить про відсоткову зміну структури підприємства.

Таблиця 2.1.2

Вікова структура персоналу ТОВ «ІНВЕНТОРСОФТ НОРДІКС»*

Чисельність працюючих віком	2019		2020		2021		Відхилення	
	Осіб	Частка, %	Осіб	Частка, %	Осіб	Частка, %	Осіб	Частка, %%
до 20 років	592	19,93%	592	19,93%	592	20,17%	0	0,00%
21-30 років	751	25,18%	745	25,18%	733	24,97%	-15	-2,01%
31-40 років	846	28,74%	850	28,74%	875	29,81%	21	2,46%
41-50 років	556	18,71%	556	18,71%	550	18,74%	-6	-1,08%
понад 50 років	222	7,44%	218	7,44%	185	6,30%	-36	-16,29%
Разом	2974	100,00%	2966	100,00%	2935	100,00%	-36	-1,21%

*Розроблено автором на основі [42].

Аналізуючи вікову структуру персоналу (табл.2.2), можна зазначити, що в цій компанії найбільше працює людей середнього віку (31-40 років). На 2-му місці люди, віком 21 — 30 років, на 3-му, люди віком молодого віку (до 20 років), далі — категорія людей віком від 41 до 50 років і найменше працює осіб віком понад 50 років. Відхилення свідчить про те, що чисельність працюючих загалом зменшилась: абсолютні та відносні показники є від’ємними, найбільші зміни відбулись в структурі персоналу віком понад 50

років, при цьому чисельність працівників віком від 31 до 40 років значно збільшилась, незмінною залишається лише категорія працівників віком до 20 років. Це пояснюється тим, що компанія орієнтується на молодий, перспективний колектив, що якісно виконує свою роботу.

Таблиця 2.1.3

Соціальна структура персоналу компанії*

Показники	2019		2020		2021		Відхилення	
	осіб	Частка, %	осіб	Частка, %	осіб	Частка, %	осіб	%
	СТАТЬ							
Чоловіки	2083	70,25%	2087	70,25%	2185	74,45%	98	4,70%
Жінки	893	29,75%	884	29,75%	750	25,55%	-134	-15,16%
	СІМЕЙНИЙ СТАН							
Неодружені	1004	33,73%	1002	33,73%	984	33,53%	-18	-1,80%
Одружені	1318	44,50%	1322	44,50%	1346	45,86%	24	1,82%
Розведені	603	20,13%	598	20,13%	556	18,94%	-42	-7,02%
Вдівці	49	1,65%	49	1,65%	49	1,67%	0	0,00%
Всього	2984	100,00%	2971	100,00%	2935	100,00%	-36	-1,21%

*Розроблено автором на основі [42].

Соціальну структуру компанії «ІНВЕНТОРСОФТ НОРДІКС» зображено на таблиці 2.3, що показує перевагу в чисельності чоловіків (2087) над жінками (884) в 2020 році. Більш того, численність чоловіків в даній компанії зросла на 4.7 % до 2021 року, а численність жінок впала на 15.1 %. Аналізуючи соціальний статус, можна зазначити, що більшість працівників підприємства є одруженими – 44.5% або 1322. Чисельність неохудених – 1002, розведені –

598 та вдівці – 49. На стан 2021 року показники по соціальному статусу працівників залишився майже незмінним +1 або -2 % за винятком кількості розведених осіб. їх стало менше на 7%.

Таблиця 2.1.4

Структура персоналу за освітньо-кваліфікаційним рівнем у компанії*

Показники	Чисельність працівників з даним освітньо-кваліфікаційним рівнем							
	2019		2020		2021		Відхилення	
	осіб	структура, %	осіб	структура, %	осіб	структура, %	осіб	%
Працівники з вищою освітою	624	21,00%	624	21,00%	625	21,29%	1	0,16%
Працівники з базовою вищою освітою	738	24,97%	742	24,97%	801	27,29%	59	7,95%
Працівники з середньою спеціальною освітою	1223	41,03%	1219	41,03%	1108	37,75%	-111	-9,11%
Працівники з середньою освітою	382	12,99%	386	12,99%	401	13,66%	15	3,89%
Всього	2981	100,00%	2971	100,00%	2935	100,00%	-36	-1,21%

*Розроблено автором на основі [42].

Проаналізувавши таблицю «Чисельність працівників з даним освітньо-кваліфікаційним рівнем» можна зазначити, що за кількістю переважають працівники з середньою спеціальною освітою – 1219 на 2020 рік, 1108 на 2021. В 2021 році відбулося відхилення в чисельності на 111 осіб. Найбільш сталою є категорія працівників з вищою освітою, адже до 2021 року відхилення складає 1 особу або 0.1%. Найменш чисельною категорією є працівники з середньою освітою. Таких було 386 осіб у 2020 році та 401 особа у 2020.

Таблиця 2.1.5

Структура персоналу за стажем роботи у компанії*

Стаж роботи	2019		2020		2021		Відхилення	
	осіб	структура, %	осіб	структура, %	осіб	структура, %	осіб	%
до 1 року	734	24,27%	721	24,27%	591	20,14%	-130	-18,03%
2-5 років	1422	48,97%	1455	48,97%	1566	53,36%	111	7,63%
6-10 років	480	16,22%	482	16,22%	501	17,07%	19	3,94%
більше 10 років	323	10,54%	313	10,54%	277	9,44%	-36	-11,50%
Всього	2979	100,00%	2971	100,00%	2935	100,00%	-36	-1,21%

*Розроблено автором на основі [42].

Таблиця 2.1.5 вказує на середню стабільність компанії та відносно не швидкий потік кадрів. Більшість співробітників – 1455 утримуються на робочому місці від 5 до 7 років (по показникам 2020 року) та 1566 (2021). Ці числа складають 48.9% та 53.3% від загальної структури. Такі співробітники склали найбільший приріст в 2021 році (7.6%). Найбільший спад склала категорія, що пропрацювала менше одного року (-18.3%). З цього можна робити висновок, що з кожним роком компанію покращую свою кадрову політику.

Таблиця 2.1.6

Коефіцієнт плинності персоналу ТОВ «ІНВЕНТОРСОФТ НОРДІКС»*

Показники		2019 рік	2020 рік	2021 рік
Чисельність звільнених працівників	за прогули	9	8	7
	інші порушення трудової дисципліни	20	20	27
	за власним бажанням	47	49	51
Середньоспискова чисельність працюючих		3033	3045	3124
Коефіцієнт плинності кадрів		0,023	0,025	0,027

*Розроблено автором на основі [42].

Основними причинами звільнення були: невиконання трудових обов'язків; поява на робочому місці в нетверезому стані; висока конфліктність; низька оплата; конфлікт із керівником; повсякденна робота; атмосфера в колективі.

Коефіцієнт плинності працівників дорівнює відношенню чисельності працівників до середньооблікової чисельності працівників через прогул, інші порушення трудової дисципліни та самовільне звільнення:

$$K_{пл} = ЧЗ / Ч_{ср},$$

де $K_{пл}$ - коефіцієнт плинності персоналу;

$ЧЗ$ - чисельність звільнених працівників за прогули, інші порушення трудової дисципліни та за власним бажанням;

$Ч_{ср}$ - середньоспискова чисельність працюючих.

Дані таблиці 2.1.6 свідчать про те, що коефіцієнт плинності персоналу доволі низький, а отже персонал знаходиться в комфортних умовах та є достатньо забезпечений всім необхідним. За 2020 рік було звільнено 28 людей за прогули та інші порушення трудової дисципліни, що не скажеш про 2021, коли було звільнено 34 чоловік. За власним бажанням у 2020 році пішло 49 осіб та 51 у 2021 році. Тенденція майже не змінюється, але ми можемо прослідкувати зріст коефіцієнту на 0.02 пункти до 2021 року. Так як зміна зовсім мала, не варто брати її до уваги. Тому коефіцієнт є прийнятним.

Для оцінки системи управління персоналом необхідно використовувати набір показників, що характеризують ефективність управління кожної з підсистем управління персоналом підприємством, невід'ємною частиною з яких є підсистема розвитку організаційної структури управління.

За результатами аналізу діючої організаційної структури управління виявляються напрямки її удосконалення.

У ТОВ «ІНВЕНТОРСОФТ НОРДІКС» було проведено опитування, у якому взяло участь 66 осіб, з яких 48 – чоловіки та 18 – жінки.

Аналіз доцільності організаційної структури управління охоплює оцінювання доцільності ієрархічної структури, оцінювання функціональної структури управління та необхідності проведення змін в організаційній структурі управління персоналом. Оцінка доцільності ієрархічної структури показана в таблиці 2.1.9 [7].

Шкала оцінки доцільності ієрархічної структури управління наведена в таблиці 2.1.8.

Таблиця 2.1.8

Шкала оцінки доцільності організаційної структури управління*

Показник	бали	бали	бали
Ефективність розподілу відповідальності і вповноважень	1 – низький ступінь	2 – середній ступінь	3 – високий ступінь
Рівень кваліфікації працівників	1 – низький ступінь	2 – середній ступінь	3 – високий ступінь
Відповідність кількості фактично працюючих	1 – низький ступінь	2 – середній ступінь	3 – високий ступінь
Інформаційне забезпечення управлінської діяльності	1 – низький ступінь	2 – середній ступінь	3 – високий ступінь
Дотримання норм керованості	1 – низький ступінь	2 – середній ступінь	3 – високий ступінь

*Розроблено автором на основі[5]

Результати оцінки вимірюють за такою шкалою: $1,00 < CЗпн < 1,67$ – низький ступінь забезпеченості процесу найму персоналу, $1,67 < CЗпн < 2,33$ – середній ступінь; $2,33 < CЗпн < 3,00$ – високий ступінь.

Оцінка доцільності ієрархічної структури

Показник	керівники	фахівці	Технічні службовці
Ефективність розподілу відповідальності і вповноважень	3	3	3
Зважена оцінка	0,5	0,7	0,3
Рівень кваліфікації працівників	3	3	3
Зважена оцінка	0,5	0,6	0,4
Відповідність кількості фактично працюючих	3	3	3
Зважена оцінка	0,4	0,4	0,5
Інформаційне забезпечення управлінської діяльності	3	3	3
Зважена оцінка	0,4	0,5	0,2
Дотримання норм керованості	3	3	3
Зважена оцінка	0,6	0,5	0,4
Разом	2,4	2,7	1,8

*Розроблено автором на основі[5]

На основі даних підприємства: ефективність розподілу відповідальності і вповноважень, рівень кваліфікації працівників, відповідність кількості фактично працюючих, інформаційне забезпечення управлінської діяльності, дотримання норм керованості, ефективність розподілу відповідальності і вповноважень були отримані наступні результати. На підприємстві ТОВ «ИНВЕНТОРСОФТ НОРДІКС» керівники і фахівці мають високий ступінь доцільності організаційної структури управління, а технічні службовці – середній ступінь. Підприємство має домінуючу конкурентну позицію на ринку.

Аналіз функціональної структури управління персоналом охоплює оцінювання доцільності функціональної структури управління. Оцінка функціональної структури управління персоналом наведена в таблиці 2.1.11. Шкала оцінки функціональної структури управління наведена в таблиці 2.1.10.

Таблиця 2.1.10

Шкала оцінки доцільності функціональної структури управління *

Показник	бали	бали	бали
Повнота охоплення функцій управління	1 – низький ступінь	2 – середній ступінь	3 – високий ступінь
Ступінь централізації виконання робіт	1 – низький ступінь	2 – середній ступінь	3 – високий ступінь
Доцільність функціонування структурних підрозділі	1 – низький ступінь	2 – середній ступінь	3 – високий ступінь
Оперативність організаційної структури	1 – низький ступінь	2 – середній ступінь	3 – високий ступінь
Надійність організаційної структури	1 – низький ступінь	2 – середній ступінь	3 – високий ступінь

*Розроблено автором на основі[5]

Результати оцінки вимірюють за такою шкалою: $1,00 < СЗпн < 1,67$ – низький ступінь функціональної структури управління персоналом, $1,67 < СЗпн < 2,33$ – середній ступінь; $2,33 < СЗпн < 3,00$ – високий ступінь.

Оцінка функціональної структури управління персоналом *

Показник	керівники	фахівці	Технічні службовці
Повнота охоплення функцій управління	3	3	2
Зважена оцінка	0,8	0,8	0,5
Ступінь централізації виконання робіт	3	2	3
Зважена оцінка	0,5	0,4	0,4
Доцільність функціонування структурних підрозділі	3	3	3
Зважена оцінка	0,4	0,4	0,5
Оперативність організаційної структури	2	3	3
Зважена оцінка	0,6	0,7	0,5
Надійність організаційної структури	3	3	3
Зважена оцінка	0,6	0,4	0,5
Разом	2,9	2,7	2,4

*Розроблено автором на основі[5]

На основі даних підприємства (були взяті з сайту організації): повнота охоплення функцій управління, ступінь централізації виконання робіт, доцільність функціонування структурних підрозділі, оперативність організаційної структури, надійність організаційної структури були отримані наступні результати. На підприємстві ТОВ «ІНВЕНТОРСОФТ НОРДІКС» керівники, фахівці і технічні службовці мають високий ступінь доцільності

функціональної структури управління персоналом. Підприємство має домінуючу конкуренту та міцну позицію на ринку.

Шкала оцінки необхідності проведення змін в організаційній структурі управління персоналом наведена в таблиці 2.1.12.

Таблиця 2.1.12

Шкала оцінки доцільності організаційної структури управління

Показник	бали	бали	бали
Ефективність функціонування підприємства	1 – низький ступінь	2 – середній ступінь	3 – високий ступінь
Наявність перевантажень керівництва	1 – низький ступінь	2 – середній ступінь	3 – високий ступінь
Орієнтованість на перспективу	1 – низький ступінь	2 – середній ступінь	3 – високий ступінь
Наявність розбіжностей організаційних питань	1 – низький ступінь	2 – середній ступінь	3 – високий ступінь
Зміни у масштабах діяльності	1 – низький ступінь	2 – середній ступінь	3 – високий ступінь

*Розроблено автором на основі[5]

Оцінка проведення необхідних змін в організаційній структурі управління персоналом наведена в таблиці 2.13.

Результати оцінки вимірюють за такою шкалою: $1,00 < CЗпн < 1,67$ – низький ступінь необхідності проведення змін в організаційній структурі управління персоналом, $1,67 < CЗпн < 2,33$ – середній ступінь; $2,33 < CЗпн < 3,00$ – високий ступінь.

Оцінка проведення необхідних змін в організаційній структурі управління персоналом*

Показник	керівники	фахівці	технічні службовці
Ефективність функціонування підприємства	3	3	3
Зважена оцінка	0,7	0,6	0,6
Наявність перевантажень керівництва	3	3	3
Зважена оцінка	0,7	0,7	0,7
Орієнтованість на перспективу	3	2	2
Зважена оцінка	0,6	0,4	0,5
Наявність розбіжностей в організаційних питаннях	3	3	3
Зважена оцінка	0,6	0,7	0,5
Зміни у масштабах діяльності	3	3	3
Зважена оцінка	0,3	0,4	0,5
Разом	2,9	2,8	2,8

*Розроблено автором на основі[5]

На основі даних підприємства (були взяті з сайту організації): ефективність функціонування підприємства, наявність перевантажень керівництва, орієнтованість на перспективу, наявність розбіжностей в організаційних питаннях і зміни у масштабах діяльності були отримані результати, чи потрібні підприємству зміни в організаційній структурі управління персоналом. Підприємство ТОВ «ІНВЕНТОРСОФТ НОРДІКС»

має низький ступінь необхідності проведення змін в організаційній структурі управління персоналом.

Отже, проаналізувавши характеристику діяльності ТОВ «ІНВЕНТОРСОФТ НОРДІКС» за загальними показниками, можемо зробити наступні висновки:

- компанія орієнтується на молодий, перспективний колектив, який якісно виконує свою роботу;
- компанія у статевій структурі має гендерну нерівність за рахунок сфери діяльності підприємства;
- підприємство націлене на результат та має задовільні показники плинності кадрів, що свідчать про задоволеність працівниками умовами роботи.
- Компанія має високий ступінь доцільності ієрархічної структури управління. На підприємстві ТОВ «ІНВЕНТОРСОФТ НОРДІКС» керівники і фахівці мають високий ступінь доцільності організаційної структури управління, а технічні службовці – середній ступінь. Підприємство ТОВ «ІНВЕНТОРСОФТ НОРДІКС» має високий ступінь доцільності функціональної структури управління персоналом.
- Підприємство має домінуючу конкуренту та міцну позицію на ринку. Підприємство має низький ступінь необхідності проведення змін в організаційній структурі управління персоналом.

2.2. Аналіз та оцінювання ефективності управлінських практик щодо формування, розвитку та використання персоналу.

Діагностика процесу організації діяльності щодо управління персоналом передбачає:

- Аналіз використання методів найму персоналу,
- Аналіз системи мотивації персоналу,
- Аналіз системи навчання та розвитку,
- Аналіз систем умов праці персоналу.

Таблиця 2.2.1 відображає забезпечення процесу найму персоналу за семи категоріями: науково-методичне забезпечення, фінансове забезпечення, матеріально-технічне забезпечення, організаційне забезпечення, правове забезпечення, кадрове забезпечення, правове забезпечення.

Кожний напрям забезпечення процесу управління персоналом має свій коефіцієнт вагомості. Аналіз був здійснений за 3-бальною шкалою, де 1 бал – недостатнє забезпечення, 2 бали – середнє забезпечення, 3 бали – повне забезпечення. Для розрахунку ступеня забезпеченості процесу наймання персоналу ($CЗ_{пн}$) використовують таку формулу:

$$CЗ_{пн} = \alpha * НМЗ + \beta * ФЗ + \gamma * МТЗ + \delta * ОЗ + \varepsilon * ПЗ + \eta * ІЗ + \varphi * КЗ, \text{ де}$$

НМЗ – ступінь науково-методичного забезпечення; ФЗ – ступінь фінансового забезпечення ; МТЗ – ступінь матеріально-технічного забезпечення ; ОЗ - ступінь організаційного забезпечення ; ПЗ - ступінь правового забезпечення ; ІЗ - ступінь інформаційного забезпечення; КЗ – ступінь кадрового забезпечення; $\alpha, \beta, \gamma, \delta, \eta, \varphi$ – коефіцієнти вагомості відповідних показників.

Результати оцінки вимірюють за такою шкалою: $1,00 < CЗ_{пн} < 1,67$ – низький ступінь забезпеченості процесу наймання персоналу, $1,67 < CЗ_{пн} < 2,33$ – середній ступінь; $2,33 < CЗ_{пн} < 3,00$ – високий ступінь.

Таблиця 2.2.1

Оцінка ступеню забезпечення процесу найму персоналу*

Напрямки забезпечення процесу наймання персоналу	Оцінка, бали		
	Керівники	Фахівці	Техн. службовці
1. Науково-методичне забезпечення (0,12)			
Нововведення в виборі інструментарію для перевірки професійних і особистісних якостей	2,8	2,5	2,2
Проведення досліджень на ринку праці колективу в якому буде працювати новий працівник урахуванням особливостей групової взаємодії	2,8	2,2	2,2
Здійснення концепцій аналізу змісту та умов праці на робочому місці	2,75	2,9	2,9
Розробка професіограми і психограми; Кваліфікаційної карти і карти компетенцій; посадової інструкції та проекту трудового контракту	2,3	2,1	2,30
Аналіз успішної роботи новачків	2,2	2,7	2,8
Систематичне оновлення вимог методології інструментарію	2,1	2,6	2,5
Узагальнена оцінка	2,31	2,29	2,26
Зважена оцінка	0,31	0,30	0,31
Фінансове забезпечення (0,16)			
Обґрунтування планування та одержання фінансових коштів на проведення робіт з набору і відбору персоналу	2,9	2,85	2,65
Складання кошторису витрат і контроль за його виконанням	2,7	2,6	2,7
Узагальнена оцінка	2,8	2,73	2,68
Зважена оцінка	0,45	0,44	0,43

Продовження табл. 2.2.1

Матеріально-технічне забезпечення (0,14)			
Наявність сучасних організаційних пристроїв для отримання та обробки інформації про людей при наборі та відборі претендентів	2,8	2,75	2,8
Рівень автоматизації обробки інформації	2,2	2,2	2,4
Використання сучасного програмного забезпечення при проведенні відбору	2,7	2,55	2,35
Узагальнена оцінка	2,57	2,50	2,52
Зважена оцінка	0,36	0,35	0,35
Організаційне забезпечення (0,12)			
Впровадження сучасних принципів поділу праці спеціалізації та кооперації в службах управління персоналом	2,14	2,7	2,22
Організація інформаційно-довідкових інструментів для інших агентств та компаній з підбору персоналу на ринку праці	2,4	2,3	2,16
Узагальнена оцінка	2,27	2,5	2,19
Зважена оцінка	0,31	0,30	0,32
Правове забезпечення (0,12)			
Дотримання законодавства при відборі персоналу	2,9	2,9	2,8
Дотримання законодавства у процесі управління персоналом	2,9	2,7	2,9
Узагальнена оцінка	2,9	2,8	2,85
Зважена оцінка	0,35	0,34	0,34
Інформаційне забезпечення (0,18)			
Одержання усієї можливої інформації про претендентів на вакантну посаду	2,85	2,85	2,5
Збирання інформації про особливості робочого місця і робочого колективу	2,50	2,8	2,5
Формалізація інформації, щоб її можна було порівняти та перевірити на якість ідентифікації	2,75	2,7	2,45
Узагальнена оцінка	2,7	2,78	2,48
Зважена оцінка	0,49	0,50	0,45

Кадрове забезпечення (0,16)			
Наявність кваліфікованих кадрів у службі управління персоналом	2,26	2,9	2,8
Рівень умінь та навичок щодо методів інноваційного відбору персоналу	2,33	2,8	2,85
Узагальнена оцінка	2,29	2,85	2,74
Зважена оцінка	0,46	0,46	0,45
Разом	2,19	2,34	2,25
Ступінь забезпеченості процесу наймання персоналу	Середній	Середній	Середній

*Розроблено автором на основі [42].

Важливо зазначити, що оцінка забезпечення різних посад відрізняється. Так, керівники є найбільш незабезпеченими працівниками серед інших працівників та з відривом від фахівців в середньому 0.15 бал, що є незначним показником. Розглядаючи забезпеченість технічних службовців, по своїм балам вони є на 2 місці з відривом від фахівців в середньому на 0.11 бал. На першому місці опинилися фахівці з загальним відривом у приблизно 0.2 бали від технічних службовців. Отже, ступінь забезпеченості процесу наймання персоналом працівників є на середньому рівні на всіх посадах.

Процес трудової адаптації в «ІНВЕНТОРСОФТ НОРДІКС» (Табл.2.2.2), по-перше, направлений на: організацію та здійснення підбору персоналу; вжиття заходів щодо адаптації до нових працівників під час випробувального терміну; аналіз результатів адаптації нових працівників під час випробувального терміну; аналіз результатів адаптації мобілізованих працівників. Практика управління персоналом свідчить, що завершують управління процесом адаптації працівники відділу добору та адаптації, керівники відділів та наставники.

Для розрахунку ступеня результативності трудової адаптації персоналу ($R_{ТВ}$) на підприємстві використовують формулу:

$$R_{ТВ} = \alpha * ПО + \beta * ДО + \gamma * ТВ + \delta * П + \varepsilon * М + \eta * І + \varphi * Н + \lambda * К, \text{ де}$$

ПО - якісний рівень роботи з професійної орієнтації потенційних працівників, ДО - об'єктивність оцінювання ділових якостей персоналу, ТВ - відпрацьованість організаційного механізму управління процесом трудових відносин, П - Престиж і привабливість професії роботи з певної спеціальності саме на цьому підприємстві, М - Особливості організації праці, що реалізують мотиваційні установки працівника, І - Наявність відпрацьованої системи впровадження інновацій, Н - Гнучкість системи навчання персоналу, К - Особливості соціально-психологічного клімату в колективі; $\alpha, \beta, \gamma, \delta, \eta, \varphi$ – коефіцієнти вагомості відповідних показників.

Результати оцінки вимірюють за такою шкалою: $1,00 < P_{ТВ} < 1,67$ – низький ступінь забезпеченості процесу наймання персоналу, $1,67 < P_{ТВ} < 2,33$ – середній ступінь; $2,33 < P_{ТВ} < 3,00$ – високий ступінь.

Таблиця 2.2.2

Оцінка результативності трудової адаптації персоналу на підприємстві*

Показники	Оцінка, бали		
	Керівники	Фахівці	Техн. службовці
Якісний рівень роботи з професійної орієнтації потенційних працівників (0,17)	2,85	2,65	2
Зважена оцінка	0,48	0,45	0,34
Об'єктивність оцінювання ділових якостей персоналу (0,12)	2,7	2,5	2,5
Зважена оцінка	0,32	0,30	0,30
Відпрацьованість організаційного механізму управління процесом трудових відносин (0,16)	2,5	2,4	2,45
Зважена оцінка	0,40	0,38	0,39
Престиж і привабливість професії роботи з певної спеціальності саме на цьому підприємстві (0,11)	2,8	2,7	2,6
Зважена оцінка	0,31	0,30	0,29
Особливості організації праці, що реалізують мотиваційні установки працівника (0,12)	2,5	2,4	2
Зважена оцінка	0,3	0,288	0,24

	Продовження табл 2.2.2		
Наявність відпрацьованої системи впровадження інновацій (0,08)	2,6	2,7	2,8
Зважена оцінка	0,21	0,22	0,22
Гнучкість системи навчання персоналу (0,1)	2,7	2,75	2,7
Зважена оцінка	0,27	0,28	0,27
Особливості соціально-психологічного клімату в колективі (0,14)	2,9	2,8	2,7
Зважена оцінка	0,41	0,39	0,38
Разом	2,70	2,60	2,43
Результативність трудових відносин	Високий	Високий	Високий

*Розроблено автором на основі [42].

Аналізуючи конкретне підприємство необхідно зауважити, що результативність адаптації зростає в залежності від того, наскільки високою є посада. Так, технічні службовці мають найнижчу результативність 2.4 за 3-бальною шкалою, фахівці мають 2.6 бали та керівники 2.7. Не дивлячись на невеликий розрив, в цілому, результативність адаптації є повною.

Сучасна система управління персоналом (Табл. 2.2.3) заснована на тому, що люди є найважливішим економічним ресурсом бізнесу та джерелом його прибутку, конкурентоспроможності та процвітання. Актуальність розробки цієї системи полягає у вивченні впливу мотивації на продуктивність і аналізі властивого людям бажання діяти певним чином для задоволення своїх потреб. Також важливо розуміти важливість і роль зарубіжного досвіду в системах мотивації працівників. У сучасних ринкових умовах мотивація працівників є однією з найактуальніших проблем. В Таблиці 2.2.3 було розглянуто ряд категорій та видів стимулів та проаналізовано 3 категорії співробітників: керівники, фахівці та технічні службовці.

Для розрахунку ступеня використання системи мотивації персоналу ($СВ_{см}$) на підприємстві використовують формулу:

$$СВ_{см} = \alpha * ПС + \beta * ТС + \gamma * П + \delta * К + \varepsilon * ФС, \text{ де}$$

ПС – ступінь використання професійних стимулів , ТС - ступінь використання трудових стимулів, П - ступінь використання престижу і соціального статусу в якості стимулів, К - ступінь використання стимулів, пов'язаних з кар'єрою та просуванням по службі, ФС - ступінь використання фінансових та економічних стимулів, $\alpha, \beta, \gamma, \delta, \eta, \varphi$ – коефіцієнти вагомості відповідних показників.

Результати оцінки вимірюють за такою шкалою: $1,00 < СВ_{см} < 1,67$ – низький ступінь забезпеченості процесу наймання персоналу, $1,67 < СВ_{см} < 2,33$ – середній ступінь; $2,33 < СВ_{см} < 3,00$ – високий ступінь.

Таблиця 2.2.3

Аналіз системи мотивації персоналу*

Категорії стимулювання	Оцінка, бали		
	Керівники	Фахівці	Техн. службовці
Професійні стимули (0,21)			
Свобода ухвалення більшості рішень щодо особистої діяльності	2,8	2,5	1,95
Створення робочого середовища, яке стимулюватиме інтелектуальна діяльність	2,6	2,4	1,75
Робота над перспективними нестандартними задачами	2,75	2	1,55
Можливість професійного зростання	1,9	2,7	2,6
Участь у навчальних програмах	2,6	1,9	2,4
Підтримка індивідуальних професійних здібностей	2,2	1,85	2
Узагальнена оцінка	2,48	2,23	2,04
Зважена оцінка	0,52	0,47	0,43
Трудові стимули (0,18)			
Творча атмосфера	2,50	2	1,35
Гнучкий робочий графік	2,1	2,5	1,3
Стабільність довгострокових проектів	2,6	2,5	1,2

Продовження табл 2.2.3

Можливість роботи, яка задовольняє найважливіші людські потреби	2,7	1,7	1,4
Різноманітність діяльності яка стимулює істотні людські потреби	2,3	2,2	1,4
Різноманітність діяльності, яка утворює умови для постійного відкриття нових можливостей	2,5	2,25	1,2
Робота яка задовольняє патріотичні або альтруїстичні ідеали	2,55	2,4	1,5
Узагальнена оцінка	2,46	2,22	1,34
Зважена оцінка	0,44	0,40	0,24
Престиж і соціальний статус (0,19)			
Робота у провідних організаціях	2,40	2,5	2,3
Різноманітність можливостей для особистого зростання і розвитку	2,8	2,4	2,1
Можливість внести особистий внесок у загальну справу	2,7	2,5	2
Можливість просування по службі	2,4	2,3	2,25
Можливість працювати над важливими проектами	2,9	2,25	1,6
Можливість самовираження	2,8	2,35	1,8
Можливість впливати на майбутнє організації	2,9	2,7	1,9
Узагальнена оцінка	2,70	2,43	1,99
Зважена оцінка	0,51	0,46	0,38
Стимули пов'язані з кар'єрою і просування по службі (0,21)			
Зручне розташування робочого місця	2,7	2,5	1,9
Стилі управління які базуються на принципі Відкритих дверей	2,5	2,45	1,95
Широкі рекреаційні можливості	2,5	2,35	1,85
Перспективи кар'єрного зростання	2,4	2,6	2,8
Одержання доступу до неформальних джерел інформації	2,45	2,1	2,5
Окремі важливі доручення керівництва	2,8	2,7	2
Одержання особливого визнання керівництва	2,9	2,9	2
Узагальнена оцінка	2,61	2,51	2,14
Зважена оцінка	0,55	0,53	0,45

Фінансові і економічні стимули (0,21)			
Перегляд заробітної плати двічі на рік	2,7	2,5	2,6
Компенсації за невикористану відпустку	2,9	2,9	2,8
Грошові премії	2,9	2,8	2,9
Надання пільгових або безкоштовних путівок	2,9	2,9	2,3
Страхування	2,6	2,2	2
Надання кредитів	2,2	2,1	1,6
Узагальнена оцінка	2,70	2,57	2,37
Зважена оцінка	0,57	0,54	0,50
Разом	2,59	2,40	1,99
Ступінь використання системи мотивації персоналу	Високий	Високий	Середній

*Розроблено автором на основі [42].

Результати вказують на низьку мотивацію технічних службовців в порівнянні з фахівцями та керівниками. Загальний ступінь вмотивованості технічних працівників складає 1.9 балів, що є середнім результатом. Високі показники мають фахівці з керівниками, 2.4, 2.6 балів. Таким чином, підприємство має прийняти відповідні міри з підвищення стимулів та мотивації для роботи технічних службовців.

Обов'язковою умовою стабільної роботи сучасної компанії є формування працюючого відділу розвитку. У зв'язку зі стрімким розвитком ринкових відносин та інформаційних технологій в останні роки суттєво змінилася концепція розвитку та його роль у конкурентній перевазі компанії. Розвиток співробітника – це якісна зміна, яка допомагає розкрити індивідуальний потенціал кожного співробітника. Традиційно розвиток персоналу включає ряд заходів, зокрема професійне навчання, перепідготовку та перепідготовку працівників. Форми розвитку включають ротацію посад, планування кар'єри та резерв.

Для розрахунку рівня розвитку персоналу (РРп) використовують формулу:

$$РРп = \alpha * СР + \beta * ПР + \gamma * ОР, \text{ де}$$

СР – ступінь використання складових соціального розвитку, ПР – ступінь використання складових професійного розвитку, ОР – ступінь використання складових особистісного розвитку, $\alpha, \beta, \gamma, \delta, \eta, \varphi$ – коефіцієнти вагомості відповідних показників.

Результати оцінки вимірюють за такою шкалою: $1,00 < PP_{п} < 1,67$ – низький ступінь забезпеченості процесу наймання персоналу, $1,67 < PP_{п} < 2,33$ – середній ступінь; $2,33 < PP_{п} < 3,00$ – високий ступінь.

Таблиця 2.2.4

Аналіз системи розвитку персоналу *

Напрямки забезпечення розвитку персоналу	Оцінка, бали		
	Керівники	Фахівці	Техн. службовці
Соціальний розвиток (0,35)			
Взаємозв'язок цілий підприємства і працівників	2,85	2,85	2,9
Урахування і пов'язування потреб підприємства і працівників	2,9	2,6	2,5
Вивчення і оцінка потенціалу просування працівників	2,7	2,2	2,45
Ознайомлення працівників з реальними перспективами їх зростання	2,6	2,35	2,65
Виявлення працівників з високим потенціалом зростання і просування	2,85	2,55	2,7
Стимулювання розробки індивідуальних планів кар'єри	2,5	2,1	2,95
Пов'язування кар'єри з результатами оцінювання діяльності персоналу	2,65	2,15	2,8
Визначення можливих напрямків ротації	2,75	2,65	2,8
Відповідальність керівників за розвиток підлеглих	2,65	2,2	2,75
Узагальнена оцінка	2,72	2,41	2,72
Зважена оцінка	0,95	0,84	0,95

Професійний розвиток (0,45)			
Створення сприятливих умов для розвитку персоналу	2,6	2,1	2,15
Організація ефективної системи підвищення кваліфікації	2,8	2,15	2,2
Навчання безпосередньо на робочому місці: - адаптація нових працівників	2,6	2,30	2,8
- інструктаж на робочому місці	2,7	2,6	2,9
- наставництво	2,6	2,6	2,7
- розширення кола обов'язків	2,5	2,7	2,2
- делегування повноважень	2,6	2,35	1,9
- демонстрація прийомів роботи	2,4	2,4	1,95
- передача досвіду	2,35	2,5	2
- ротація	2,3	2,5	2
- застосування методу ускладнення завдань	2	2,55	2,7
- навчальне заміщення	2	2,75	2,5
- підготовка і розвиток робочі команди	2,4	2,3	2
- консультування	2,1	2,7	2,40
Навчання поза робочим місцем: - дистанційне навчання	2,5	2,2	1,50
- розгляд практичних ситуацій	2,4	2,1	2,4
- ділові ігри	2,6	2	1,15
- моделювання ситуацій	2,4	1,6	1,9
- семінари	2,7	1,95	1,5
- виставки	2,1	1,9	1,4
- симпозіуми	2,1	1,3	1,5
- тренінги	2,3	1,3	2,5
- рольові ігри	1,8	1,4	1,3
- самостійне навчання	2	2,6	2,25
- участь у виставках та інших заходах як представника підприємства	2,1	1,90	2
- участь у навчальних програмах	2	2,50	2,5
- участь у проектах	2,6	2,4	2,5
Узагальнена оцінка	2,35	2,21	2,10
Зважена оцінка	1,06	0,99	0,95
Особистісний розвиток (0,20)			
Розвиток біологічного блоку особистості:			
- стійкість нервової системи	2,6	2,7	2
- підтримка фізичного здоров'я	2,7	2,3	2,15

Розвиток психологічного блоку особистості:			
- психічний розвиток працівників	2,8	2,4	1,85
- розвиток пізнавальних (розумових) здібностей	2,8	2,5	1,55
Розвиток педагогічного блоку особистості:			
- життєвий досвід	2,75	2,7	2,55
- набуття знань, умінь, навичок, звичок	2,55	2,8	1,85
Розвиток соціально-психологічного блоку особистості:			
- формування системи потреб працівників	2	2,2	1,9
- формування системи мотивів відносини між працівниками	2,2	2,4	2
- моральні норми	2,8	2,1	1,7
- формування системи життєвих цінностей працівників	2,9	2,2	1,6
Узагальнена оцінка	2,61	2,43	1,92
Зважена оцінка	0,52	0,49	0,38
Разом	2,53	2,32	2,28
Ступінь використання системи розвитку персоналу	Високий	Середній	Середній

*Розроблено автором на основі [42].

Результати опитування вказують на високий рівень забезпечення розвитку керівників – 2.53, на середній рівень розвитку фахівців та технічних службовців – 2.32 та 2.38 відповідно. Показово, що технічні працівники найбільше стимульовані до розробки індивідуальних планів – 2.95, порівняно з фахівцями – 2.1 та керівниками – 2.3.

Отже,

- підприємство прагне забезпечити якісний ріст технічних службовців
- знизити плинність кадрів.

Останньою системою дослідження є підсистема забезпеченості умов праці. Фактори, що здійснюють вплив на формування умов праці, здійснюють

опосередкований вплив й на саму людину через сукупність елементів, які безпосередньо визначають умови праці на її робочому місці.

Для розрахунку якості системи оцінювання умов праці персоналу ($Y_{уп}$) використовують формулу:

$$Y_{уп} = \alpha * VM + \beta * PШ + \gamma * BK + \delta * ZЗ + \epsilon * ZВ, \text{ де}$$

VM – ступінь використання вибору місця та встановлення функціональної ролі працівника, $PШ$ – ступінь використання можливих шляхів удосконалення ділових або особистісних якостей працівника, BK – ступінь використання відповідності заданим критерієм оплати праці та встановлення її розміру, $ZЗ$ – ступінь використання задоволення потреби працівників в оцінюванні їх праці та її якісних характеристик, $ZВ$ – ступінь використання зворотнього зв'язку з працівниками з професійних організаційних та інших питань, $\alpha, \beta, \gamma, \delta, \epsilon$ – коефіцієнти вагомості відповідних показників.

Результати оцінки вимірюють за такою шкалою: $1,00 < Y_{уп} < 1,67$ – низький ступінь забезпеченості процесу наймання персоналу, $1,67 < Y_{уп} < 2,33$ – середній ступінь; $2,33 < Y_{уп} < 3,00$ – високий ступінь.

Проаналізувавши оцінювання умов праці персоналу на підприємстві (табл. 2.2.4), можна помітити що розробка можливих шляхів удосконалення ділових або особистісних якостей працівника не є в пріоритеті для технічних службовців, так як рівень був оцінений в 2. Коли керівники мають 2.55, а фахівці 2.15. Також, схожа ситуація відбувається з задоволенням потреб в оцінюванні праці. За кількістю балів технічні працівники треті, фахівці другі, керівники треті. Всі інші показники відстають на незначну кількість балів один від одного при порівнянні категорії співробітника.

Також було важливо оцінити аспекти використання інноваційні методів управління персоналом. Кожна категорія має свій коефіцієнт вагомості. Аналіз був здійснений за 3-бальною шкалою, де 1 бал – недостатнє забезпечення, 2 бали – середнє забезпечення, 3 бали – повне забезпечення.

Результати оцінки вимірюють за такою шкалою: $1,00 < Y_{уп} < 1,67$ – низький ступінь забезпеченості процесу наймання персоналу, $1,67 < Y_{уп} < 2,33$ – середній ступінь; $2,33 < Y_{уп} < 3,00$ – високий ступінь.

Таблиця 2.2.5

Аналіз системи оцінювання умов праці персоналу*

Показники	Оцінка, бали		
	Керівники	Фахівці	Техн. Службовці
Вибір місця в організаційній структурі і встановлення функціональної ролі працівника (0,23)	2,8	2,75	2,75
Зважена оцінка	0,64	0,63	0,63
Розробка можливих шляхів удосконалення ділових або особистісних якостей працівника (0,26)	2,55	2,15	2
Зважена оцінка	0,66	0,56	0,52
Визначення ступеня відповідності заданим критерієм оплати праці та встановлення її розміру (0,16)	2,75	2,35	2,4
Зважена оцінка	0,44	0,38	0,38
Встановлення зворотнього зв'язку з працівниками з професійних організаційних та інших питань (0,19)	2,6	2,7	2,5
Зважена оцінка	0,49	0,51	0,48
Задоволення потреби працівників в оцінюванні їх праці та її якісних характеристик (0,16)	2,9	2,75	2,35
Зважена оцінка	0,46	0,44	0,38
Разом	2,71	2,52	2,39
Якість системи оцінювання умов праці персоналу	Високий	Високий	Високий

*Розроблено автором на основі [42].

Проаналізувавши оцінювання умов праці персоналу на підприємстві (Табл. 2.2.5), можна помітити що розробка можливих шляхів удосконалення ділових або особистісних якостей працівника не є в пріоритеті для технічних службовців, так як рівень був оцінений в 2. Коли керівники мають 2.55, а фахівці 2.15. Також, схожа ситуація відбувається з задоволенням потреб в

оцінюванні праці. За кількістю балів технічні працівники треті, фахівці другі, керівники треті. Всі інші показники відстають на незначну кількість балів один від одного при порівнянні категорії співробітника.

Наведену методику в сфері управління персоналом можна застосувати для діагностики ефективності за умови її адаптації під особливості високотехнологічного підприємства. Так, було проведено опитування персоналу підприємства на предмет задоволеності використання інноваційних методів в сфері управління персоналом.

Таблиця 2.2.6

Оцінка ступеню задоволеності використання інноваційних методів відбору персоналу*

Показники	Оцінка, бали		
	Керівники	Фахівці	Техн. службовці
Розробка оригінальних інноваційних наукових методів здійснення відбору персоналу	2,5	2,7	2,6
Дослідження сучасного вітчизняного і зарубіжного досвіду щодо проведення набору і відбору персоналу	2,2	2,5	2,1
Використання сучасних платформ для пошуку персоналу	1,9	2,4	2,23
Систематичне оновлення вимог методології інструментарію	2,7	2,6	2,2
Організація ведення інформаційно-довідкового апарату щодо рекрутингових фірм інших інститутів і ринків праці	1,6	2,5	2,2
Узагальнена оцінка	2,19	2,34	2,25
Ступінь забезпеченості процесу наймання персоналу	Середній	Середній	Середній

*Розроблено автором на основі [42].

Результати опитування вказують на середній рівень забезпечення розвитку керівників – 2.19, на середній рівень розвитку фахівців та технічних службовців – 2.34 та 2.25 відповідно.

А отже, необхідно впровадити нові інноваційні методи найму персоналу.

ТОВ «ІНВЕНТОРСОФТ НОРДІКС» використовує такі інноваційні методи адаптації як – buddying, Shadowing та тренінги. Результати оцінки рівня задоволеності вимірюють за такою шкалою: $1,00 < Y_{up} < 1,67$ – низький ступінь забезпеченості процесу наймання персоналу, $1,67 < Y_{up} < 2,33$ – середній ступінь; $2,33 < Y_{up} < 3,00$ – високий ступінь.

Таблиця 2.2.7

Рівень задоволеності використання інноваційних методів адаптації персоналу*

Показники	Оцінка, бали		
	Керівники	Фахівці	Техн. службовці
Задоволеність рівнем роботи «buddy» з новим працівником (методологія «buddying») (0,17)	2,85	2,65	2
Зважена оцінка	0,48	0,45	0,34
Швидкість прийняття рішення стосовно закріплення за новим працівником його «buddy» (0,12)	2,7	2,5	2,5
Зважена оцінка	0,32	0,30	0,30
Прозорість процесів в роботі наставника для ефективності використання методу Shadowing (0,16)	2,5	2,4	2,45
Зважена оцінка	0,40	0,38	0,39
Зворотній зв'язок з новим працівником для оцінки результативності методу трудової адаптації Shadowing (0,11)	2,8	2,7	2,6
Зважена оцінка	0,31	0,30	0,29
Зворотній зв'язок з новим працівником для оцінки результативності методу трудової адаптації Buddying (0,11)	2,5	2,4	2
Зважена оцінка	0,3	0,288	0,24
Наявність відпрацьованої системи впровадження інновацій (0,08)	2,6	2,7	2,8
Зважена оцінка	0,21	0,22	0,22
Наявність системи тренінгу персоналу (0,1)	2,7	2,75	2,7
Зважена оцінка	0,27	0,28	0,27
Особливості соціально-психологічного клімату в колективі (0,14)	2,9	2,8	2,7
Зважена оцінка	0,41	0,39	0,38
Разом	2,6	2,55	2,43
Результативність трудових відносин	Високий	Високий	Високий

*Розроблено автором на основі[5]

Аналізуючи конкретне підприємство необхідно зауважити, що рівень задоволеності використання інноваційних методів адаптації персоналу зростає в залежності від того, наскільки високою є посада. Так, технічні службовці мають найнижчу результативність 2.43 за 3-бальною шкалою, фахівці мають 2.55 бали та керівники 2.6. Не дивлячись на невеликий розрив, в цілому, задоволеність колективу щодо інноваційних методів адаптації є повною.

Об'єктом дослідження рівнем задоволеності використання інноваційних методів мотивації персоналу стали наступні методи, що активно використовуються в управлінні персоналом на підприємстві: Соціальна карта, Грейдинг та Гейміфікація.

Таблиця 2.2.8

Аналіз інноваційної системи мотивації персоналу на підприємстві*

Показники	Оцінка, бали		
	Керівники	Фахівці	Техн. Службовці
Прозорість системи Соціальної карти	2,7	2,5	2,8
Виконуваність системи Соціальної карти	2,5	2,45	2,3
Зворотній зв'язок з новим працівником для оцінки результативності методу мотивації Соціальна карта	2,5	2,35	1,85
Внесення правок відносно отриманих результатів зворотнього зв'язку для покращення системи мотивації Соціальної карти	2,4	2,6	2,8
Загальна задоволеність системи Соціальна карта	2,45	2,1	2,5
Прозорість системи Грейдингу	2,7	2,5	2,6
Виконуваність системи грейдингу	2,9	2,9	2,8

Зворотній зв'язок з новим працівником для оцінки результативності методу мотивації Грейдинг	2,9	2,8	2,9
Внесення правок відносно отриманих результатів зворотнього зв'язку для покращення системи мотивації Грейдинг	2,9	2,9	2,3
Загальна задоволеність системи Грейдингу	2,6	2,2	2
Прозорість системи Гейміфікації	2,2	2,1	2,4
Виконуваність системи гейміфікації	2,8	2,4	2,1
Зворотній зв'язок з новим працівником для оцінки результативності методу мотивації Гейміфікації	2,7	2,5	2
Внесення правок відносно отриманих результатів зворотнього зв'язку для покращення системи мотивації Гейміфікація	2,4	2,3	2,25
Загальна задоволеність системи Грейдингу	2,9	2,25	2,5
Узагальнена оцінка	2,59	2,40	2,73
Ступінь використання системи мотивації персоналу	Високий	Високий	Високий

*Розроблено автором на основі [42].

Результати вказують на високу мотивацію персоналу підприємства. Загальній ступінь вмотивованості технічних працівників складає 2,73 балів. Високі показники мають фахівці з керівниками, 2,4, 2,59 балів.

ТОВ «ІНВЕНТОРСОФТ НОРДІКС» має розгалуджену систему інноваційних методів навчання персоналу, які активно використовуються на всіх управлінських рівнях. До системи входять наступні методи: Баскет-метод,

кейс-навчання, дистанційне навчання та навчання за системою Корпоративного онлайн університету.

Таблиця 2.2.9

Аналіз системи оцінювання інноваційних методів навчання персоналу на підприємстві*

Показники	Оцінка, бали		
	Керівники	Фахівці	Техн. Службовці
Рівень залучення працівників до навчання за системою Баскет-метод (0,23)	2,8	2,75	2,75
Зважена оцінка	0,64	0,63	0,63
Рівень залучення працівників до навчання за системою Кейс-навчання (0,26)	2,55	2,15	2
Зважена оцінка	0,66	0,56	0,52
Рівень залучення працівників до навчання за системою Дистанційне навчання (0,16)	2,75	2,35	2,4
Зважена оцінка	0,44	0,38	0,38
Рівень залучення працівників до навчання за системою Корпоративного онлайн університету (0,19)	2,6	2,7	2,5
Зважена оцінка	0,49	0,51	0,48
Рівень загальної задоволеності використання інноваційних методів навчання (0,16)	2,9	2,75	2,35
Зважена оцінка	0,49	0,51	0,48
Ефективність зворотнього зв'язку з працівником для оцінки результативності методу навчання	0,49	0,51	0,48
Зважена оцінка	0,46	0,44	0,38
Разом	2,71	2,52	2,39
Якість системи оцінювання умов праці персоналу	Високий	Високий	Високий

*Розроблено автором на основі [42].

Результати опитування вказують на високий рівень задоволеності використання інноваційних методів в сфері навчання персоналу. Найкращий показник мають керівники – 2,71, на другому місці фахівці зі значенням 2,52, та на третьому технічні службовці з відривом від фахівців в 0,13 бала.

Загальний висновок з проведеного аналізу: підприємство ТОВ «ІНВЕНТОРСОФТ НОРДІКС» має високий рівень забезпечення інноваційними методами трудової адаптації, мотивації, розвитку та умов праці. Проте варто зазначити, що система сучасних методів найму працівників організації потребує подальшого удосконалення.

РОЗДІЛ 3. ЗАПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНИХ МЕТОДІВ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «ІНВЕНТОРСОФТ НОРДІКС»

В умовах сучасного швидкого старіння теоретичних знань та практичних навичок, будь-яка організація зацікавлена в залученні та утриманні високоякісних талантів. Тому найм кадрів на вакантні посади є одним із найважливіших питань та пріоритетів у системі управління персоналом. Інноваційність процесу підбору необхідних експертів дозволить організації за короткий термін закрити всі вакансії і залучити співробітників, які можуть задовольнити всі вимоги компанії. Тому з метою покращення процесу управління персоналом необхідно впровадити інноваційні методи найму персоналу ТОВ «ІНВЕНТОРСОФТ НОРДІКС».

У таблиці 3.1.1 наведено інноваційні методи найму персоналу.

Таблиця 3.1.1

Інноваційні методи найму персоналу*

Назва методу	Характеристика
Хедхантинг	Метод підбору спеціалістів, який використовує шанс залучення кандидатів. Замість того, щоб сподіватися, що з'явиться потрібний кандидат, мисливці за головами активно шукають правильних людей для вашого бізнесу.
Лізинг персоналу	управлінська технологія, що дозволяє забезпечити бізнес-процес компанії необхідними трудовими ресурсами, використовуючи послуги сторонньої організації. (головна мета – виконана задача)
Аутстафінг	це вивід персоналу за штат компанії-замовника і оформлення його у штат компанії-провайдера. Ідея аутстафінгу персоналу полягає у тому, що співробітники, формально працевлаштовані в компанії-провайдері, але в той же час виконували свої обов'язки на попередньому місці роботи. (головна мета – залучення спеціаліста на постійній основі)
Скринінг	швидкий відбір претендентів, середні терміни проведення якого становлять від одного дня до десяти і його використовують, коли потрібно швидко набрати необхідних співробітників. Відбір претендентів проходить виключно за формальними ознаками, оцінюються особисті якості, вік, освіта, досвід роботи і мотивація, інші якості кандидатів, включаючи психологічні у своїй методі не досліджуються.
Temporary staffing	Працівники, залучені на особливий термін або на основі проекту, замість того, щоб набирати їх на постійній основі. Temp є тимчасовим працівником, який працює з фірмою-клієнтом, однак нараховується на заробітній платі сторонньої штатної фірми.
On-line рекрутмент	комплекс заходів щодо залучення необхідного персоналу в організацію. Знайти на ринку праці хороших фахівців та переконати їх працювати саме в цій компанії – головна мета для фахівців цього бізнес-напряму (якоюсь мірою мистецтва).

*Розроблено автором на основі[22]

Кожна з методик має свої переваги та недоліки. Тому необхідно оцінити їх задля вибору найбільш ефективного. Але щоб система оцінювання методу навчання персоналу підприємства була ефективною, необхідно визначити, які критерії впливатимуть на вибір методу керівників. Важливо враховувати такі предиктори, як вплив методів навчання на подальший розвиток ділових навичок працівників, складність впровадження обраного методу в практику конкретного підприємства з урахуванням рівня сприйняття змін працівниками та психологічний клімат підприємства. Критерії, обрані для вибору конкретних методів навчання, наведені в табл.3.1.2.

Таблиця 3.1.2

Критерії вибору методів навчання персоналу*

№	Критерій	Сутність
К 1	Рівень сприйняття працівниками	Будь-яке нововведення змінює параметри роботи системи, порушує її рівновагу, що певним чином може викликати опір персоналу. Перед керівниками постає важливе питання – сформувати психологічну готовність персоналу, що проявляється в усвідомленні необхідності здійснення інновацій. Після визначення причин опору персоналу інноваціям, вища ланка управління повинна розробляти чітку інноваційну політику, яка передбачає їх вирішення. Отже, чим вдаліше підібрані методи під конкретну специфічну внутрішню організацію компанії, тим краще вони будуть освоєні працівниками.
К 2	Гнучкість методу	Можливість корегувати використання конкретних методів оцінювання відповідно до ситуації, яка виникатиме на підприємстві, щоб забезпечити своєчасну реакцію на проблему та усунення її без вагомих втрат.
К 3	Перспектива використання результатів	Багато керівників спираються лише на своє бачення сьогодення для визначення методів оцінювання персоналу, але не зважають на перспективу розвитку людських ресурсів та розкриття потенціалу працівників завдяки використанню конкретних методів
К 4	Рівень витрат	Завдання керівника зводиться до того, аби обрати такі методи, які б дозволили всебічно оцінити потенціал працівника та при цьому мінімізувати витрати при виборі, впровадженні та реалізації обраних методів
К 5	Рівень складності впровадження	Підібрані методи оцінювання персоналу повинні підходити під конкретну специфічну внутрішню організацію компанії, враховуючи всі можливості та загрози.

*Розроблено автором на основі[5]

На основі цих критеріїв за допомогою методу багатокритеріального аналізу можна побудувати основні методи оцінки персоналу, які може використовуватися підприємством за умови врахування певних факторів, та вибрати найбільш ефективний метод. Очевидно, що ті методи, які є неефективними і не відповідають стандартам, не потребують включення в систему методів оцінки персоналу.

Для подальшого аналізу було експертним шляхом обрано сім методів оцінювання персоналу, які є найбільш поширеними, найчастіше використовуються конкурентами або ж є західними новинками, які вже довели свою дієвість, а саме:

- А 1 – Хедхантинг
- А 2 – лізинг персоналу
- А 3 – аутстафінг
- А 4 – скринінг
- А 5 – метод On-line рекрутмент
- А 6 – метод Temporary staffing

Для кожної альтернативи за обраними критеріями в процесі аналізу було виставлено оцінки експертним шляхом – за 10-бальною шкалою.

У дослідженні автор використав два методи багатокритеріального аналізу – SAW (Simple Additive Weighting Method - метод простого адитивного зважування) [4] – сутність якого полягає у тому, що особа, яка приймає рішення, призначає ваги критеріям, що відповідають їх важливості. Після того, як загальні оцінки будуть обчислені для кожної альтернативи, альтернатива з найвищою оцінкою (найбільшою середньою вагою) – і є найкращою. Цей метод дозволяє зробити вибір найбільш ефективного методу оцінювання методик навчання персоналу з урахуванням цілого комплексу визначених критеріїв. Та TOPSIS – сутність якого зводиться до вимірювання подібності з ідеальним рішенням і є методом класифікації за ступенем близькості: альтернативні варіанти розташовуються на шкалі збігу з ідеалом і

антиідеалом. Результати ранжуються з урахуванням ваги використовуваних критеріїв у рамках стандартної процедури.

Значення критеріїв оцінювання для кожного з альтернативних методів навчання, а також відповідні обмеження за критеріями наведені в табл. 3.1.3.

Таблиця 3.1.3

Результати експертної оцінки
альтернативних методів навчання персоналу

Критерії Альтернативи	К 1	К 2	К 3	К 4	К 5
Функція	max	max	max	max	min
А 1	4	5	3	5	4
А 2	3	5	7	5	4
А 3	4	7	8	9	6
А 4	6	8	8	7	6
А 5	7	7	5	7	5
А 6	8	7	4	5	7

Етап 1. Проводимо нормалізацію матриці рішень задля зручності використання отриманих результатів оцінювання альтернатив за критеріями (табл. 3.1.4).

Таблиця 3.1.4

Нормалізована матриця рішень

	К 1	К 2	К 3	К 4	К 5
Функція	max	max	max	max	min
А 1	5	5	3	5	4
А 2	4	5	7	5	4
А 3	4	7	8	9	6
А 4	5	8	8	7	6
А 5	7	7	5	7	5

A 6	8	7	4	5	7
	Обираємо максимальні значення за кожним критерієм				Обираємо мінімальні значення за кожним критерієм
	8	8	8	9	4
	Ділимо кожне значення стовпця матриці рішень на максимальне значення у цьому стовпці				Ділимо мінімальне значення у кожному стовпці на кожне значення у цьому ж стовпці матриці рішень
	Нормалізована матриця рішень				
	K 1	K 2	K 3	K 4	K 5
Функція	max	max	max	max	min
A 1	0,625	0,625	0,375	0,556	1
A 2	0,5	0,625	0,875	0,556	1
A 3	0,5	0,875	1	1,000	0,667
A 4	0,625	1	1	0,778	0,667
A 5	0,875	0,875	0,625	0,778	0,8
A 6	1	0,875	0,5	0,556	0,571

Етап 2. Визначимо вагові коефіцієнти критеріїв w_j за допомогою методу SMART.

Нехай найважливішим критерієм оцінювання альтернатив є рівень витрат на впровадження та використання конкретного методу оцінювання (K 5). Тоді оцінка даного критерію становить 100 балів. Відповідно, усі решта критеріїв порівнюються з обраним критерієм. Бальні оцінки усіх критеріїв наведені у табл. 3.1.5.

Таблиця 3.1.5.

Бальна оцінка критеріїв виробу альтернатив

Критерії	K 1	K 2	K 3	K 4	K 5
Бальна оцінка	85	65	60	80	100

На основі встановлених бальних оцінок розраховуємо вагові коефіцієнти критеріїв, які свідчатимуть про важливість кожного з них:

$$W(K 1) = 85 / (85+65+60+80+100) = 85 / 390 = 0,2179;$$

$$W(K 2) = 65 / 390 = 0,1667;$$

$$W(K 3) = 60 / 390 = 0,1538;$$

$$W(K 4) = 80 / 390 = 0,2051;$$

$$W(K 5) = 100 / 390 = 0,2564;$$

Етап 3. Множимо одержану нормалізовану матрицю рішень на ваги за кожним критерієм (табл.3.1.6.).

Таблиця 3.1.6

Зважена нормалізована матриця рішень

	К 1	К 2	К 3	К 4	К 5
Вага	0,2179	0,1667	0,1538	0,205	0,256
Функція	max	max	max	max	min
A 1	0,136	0,104	0,058	0,114	0,256
A 2	0,109	0,104	0,135	0,114	0,256
A 3	0,109	0,146	0,154	0,205	0,171
A 4	0,136	0,167	0,154	0,160	0,171
A 5	0,191	0,146	0,096	0,160	0,205
A 6	0,218	0,146	0,077	0,114	0,147

Етап 4. Знаходимо рейтинг альтернатив шляхом розрахунку зваженої суми оцінок для кожної з альтернатив за усіма критеріями:

$$P(A1) = 0,136+0,104+0,058+0,114+0,256 = 0,668;$$

$$P(A2) = 0,718;$$

$$P(A3) = 0,785;$$

$$P(A4) = 0,787;$$

$$P(A5) = 0,797;$$

$$P(A6) = 0,701;$$

Таким чином, на основі розрахованих зважених оцінок кожної альтернативи для всіх критеріїв, можемо ранжувати альтернативи таким чином (табл. 3.1.7):

Таблиця 3.1.7

Ранжування альтернативних варіантів методів оцінювання персоналу

Альтернатива	Зважена сума
A5	0,797
A4	0,787
A3	0,785
A2	0,718
A6	0,701
A1	0,668

Графічне зображення відношень переважності наявних альтернатив:

$$A5 \rightarrow A4 \rightarrow A3 \rightarrow A2 \rightarrow A6 \rightarrow A1.$$

За результати дослідження БКА методом SAW найкращим методом найму є метод онлайн рекрутменту.

В той же час метод TOPSIS (табл. 3.1.8) є комплексним інструментом, який бере до уваги відстань між ідеальними позитивними та ідеальними негативними значеннями у обраній сукупності. Це дозволяє визначити взаємне розташування кожного варіанта для вибору методу набору. Тому при остаточній оцінці враховуються не тільки відносні ваги, а й положення відносно екстремальних значень. Визначення відстані до ідеально позитивного значення обраховується за формулою:

$$\sqrt{\sum_{i=1}^n x_{kj}^2}$$

Відстань до ідеально негативного значення обраховується за формулою [10]:

$$\sqrt{r_{ij} * (x_{ij} - x_{max})^2}$$

де g_{ij} – вага критерію у інтегральній оцінці, x_{ij} – значення нормалізованої оцінки, x_{max} – максимальне значення оцінки за критерієм.

Таблиця 3.1.8

Вибір інноваційного методу найму методом TOPSIS*

Визначення відстані до ідеально позитивного рішення							
	Назва стратегії	K1	K2	K3	K4	K5	Проміжна оцінка
1	Хедхантинг	0.030	0.037	0.036	0.043	0.000	0.029
2	лізинг персоналу	0.060	0.000	0.000	0.022	0.021	0.021
3	аутстафінг	0.015	0.012	0.000	0.033	0.032	0.018
4	скринінг	0.000	0.000	0.024	0.000	0.032	0.012
5	метод On-line рекрутмент	0.015	0.012	0.000	0.033	0.032	0.011
6	метод Temporary staffing	0.030	0.037	0.036	0.043	0.000	0.23
7	Вага	0.3	0.2	0.2	0.15	0.15	
Визначення відстані до ідеально негативного рішення							
	Назва стратегії	K1	K2	K3	K4	K5	Проміжна оцінка
1	Хедхантинг	0.030	0.000	0.000	0.000	0.032	0.012
2	лізинг персоналу	0.000	0.037	0.036	0.022	0.011	0.021
3	аутстафінг	0.045	0.025	0.036	0.011	0.000	0.023
4	скринінг	0.060	0.037	0.012	0.043	0.000	0.029
5	метод On-line рекрутмент	0.060	0.000	0.000	0.022	0.021	0.028
6	метод Temporary staffing	0.030	0.037	0.036	0.043	0.000	0.020
5	Вага	0.3	0.2	0.2	0.15	0.15	
Отримана інтегральна оцінка							
	Назва стратегії	Інтегральна оцінка					
1	Хедхантинг	0.30					
2	лізинг персоналу	0.51					
3	аутстафінг	0.56					
4	скринінг	0.71					
5	метод On-line рекрутмент	0.74					
6	метод Temporary staffing	0.44					

*Розроблено автором на основі[18]

Інтегральна оцінка за цим методом визначається як частка відстані до ідеального від'ємного від суми відстаней до двох критичних значень. Найвищі інтегральні оцінки мають альтернативи, найближчі до ідеального позитивного розв'язку, і альтернативи, найдалші від ідеального негативного.

У розглянутому прикладу – це п'ятий варіант (метод онлайн рекрутменту).

Отже, за результатами проведеного дослідження можна дійти наступних висновків:

- найбільш ефективним до впровадження у практику діяльності підприємства є метод онлайн рекрутменту, в якому переваги за критеріями «Рівень складності впровадження» та «Рівень сприйняття працівниками» перебивають низьку перспективу використання результатів;
- також мають місце до впровадження у практичну діяльність підприємства комбіновані методи найму персоналу, а саме онлайн-рекрутмент та скринінг;
- найнижчу оцінку отримали метод Temporary staffing та хедхантинг, через недостатню гнучкість та малу перспективу використання результатів.

Завжди користувався популярністю такий метод дослідження, як анкетування. Адже за невеликий проміжок часу можна отримати відповіді від багатьох респондентів, і до того ж зберегти анонімність респондента, що підвищує ймовірність отримання більш правдивих відповідей на запитання.

Працівникам HR відділу ТОВ «ІНВЕНТОРСОФТ НОРДІКС» було задано наступні питання:

1. Чи може відсутність впровадження інноваційних методів найму повпливати на зміну місця вашої роботи?

2. Чи вважаєте Ви, що імплементація інноваційних методів найму може кардинально вирішити проблеми управління персоналом підприємства?
3. Чи вважаєте Ви, що використання новітніх методів найму можуть полегшити період адаптації для нового співробітника?
4. Чи підтримуєте ви ідею використання одразу комбінації інноваційних методів найму?

Відповіді на запитання анкети систематизовано на рис. 3.1.2., де номер шкали відповідає номеру запитання.

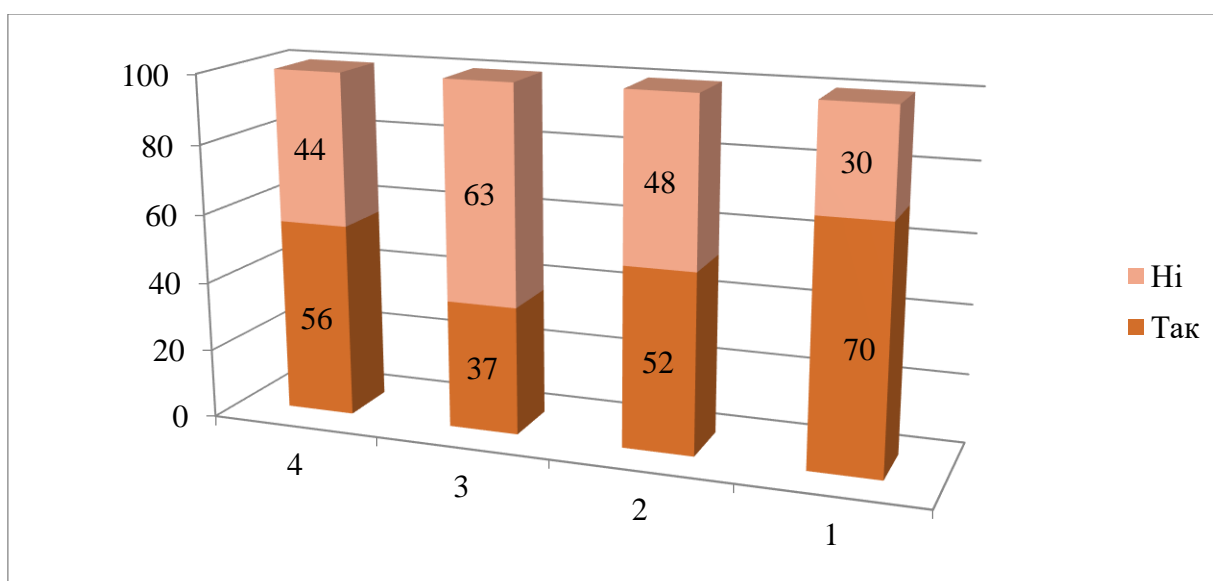


Рис. 3.1.2. Результати анкетування працівників ТОВ «ІНВЕНТОРСОФТ НОРДІКС»*

*Джерело: розроблено автором на основі даних підприємства

У межах оцінювання кадрових ризиків нами було здійснено анкетування працівників, та за його результатами сформовано наступні висновки:

- 70 % опитаних готові змінити місце роботи, якщо компанія не буде зацікавлена в впровадженні інноваційних методів найму;
- 52 % опитаних переконані, що використання інноваційних методів найму може кардинально покращити систему управління персоналом;

- 37 % опитаних вважають, що використання новітніх методів найму можуть полегшити період адаптації для нового співробітника;
- 56 % опитаних підтримують ідею імплементації одразу декількох методів найму персоналу.

Тобто, для підприємства можуть існувати такі загрози: звільнення працівників за власним бажанням, незадоволення працівників HR відділу результатами роботи, погіршення ефективності роботи системи адаптації персоналу.

Для перетворень загроз на можливості необхідно чітко визначити дії спеціалістів кадрового управління персоналом ТОВ «ІНВЕНТОРСОФТ НОРДІКС», що представлено на Рис. 3.1.3.



Рис.3.1.3. Послідовність дій спеціалістів кадрового управління ТОВ «ІНВЕНТОРСОФТ НОРДІКС».*

*Джерело: власна розробка автора

Для реалізації плану мінімізації загроз кадрового управління в системі найму персоналу представимо запропоновані заходи щодо покращення у Таблиці 3.1.9.

Таблиця 3.1.9

Програма заходів щодо вдосконалення процесів найму ІТ фахівців ТОВ «ІНВЕНТОРСОФТ НОРДІКС»

Проблема	Заходи для покращення	Термін виконання	Планові витрати	Відповідальний за впровадження заходу щодо покращення
Невикористання додаткових розширень браузерів для підвищення ефективності пошуку фахівців	Ознайомлення рекрутерів з розширенням TurboHiring, зустріч з менеджером розширення. Оформлення підписки на розширення TurboHiring.	до 1.03.2023	45\$ на місяць	Служба добору персоналу.
Невикористання різних телеграм-чатів для публікації вакансій	Впровадження правила, що кожного вівторка та четверга кожен рекрутер публікує свої вакансії хоча б в двох телеграм-чатах, наприклад в It Recruitment UA - https://t.me/itrecruit_ua та IT Outsource - https://t.me/it_outsource .	До 01.03.2023	Додаткові витрати не знадобляться.	Кожний рекрутер компанії.
Розробка та оформлення внутрішньої реферальної програми	Розписати чіткі умови реферальної програми для внутрішніх працівників компанії, оформити це в документ та надіслати всім працівникам для ознайомлення. За потреби організувати дзвінок на якому розказати працівникам про величину бонусів та проговорити умови виплати.	До 01.06.2023	Додаткові витрати не знадобляться.	Рекрутер погоджує умови з генеральним директором компанії, складає це в документ та відправляє маркетологу. Маркетолог гарно оформлює документ, використовуючи символіку компанії. Рекрутер компанії надсилає всім листа з документом з умовами реферальної програми.

Продовження табл 3.1.9

Компанія неактивно рекламує вакансії у соціальних мережах	Розробити контент-план для Instagram та Facebook з урахуванням публікацій про вакансії компанії. Кожного вівторка розміщати дайджест вакансій у соціальних мережах компанії. Записувати відео-вакансії та публікувати у соціальних мережах компанії.	Розробити контент-план до 01.03.2023. Публікації робити щотижня/щомісяця.	Додаткові витрати не знадобляться.	Спеціаліст з контенту розробляє контент-план для соціальних мереж. Служба добору персоналу готує та надсилає інформацію про вакансії контент-менеджеру. Рекрутери записують відео-вакансії.
Компанія не долучає фріланс-рекрутерів	Розробка зовнішньої реферальної програми. При постингу вакансій в телеграм-чатах вказування інформації про реферальний бонус.	До 01.03.2023	Додаткові витрати не знадобляться.	Служба добору персоналу погоджує умови реферального бонусу з генеральним директором компанії.
Заявка на вакансію оформлюється в усній формі	Розробка форми заявки на вакансію службою добору персоналу та менеджерами з продажів.	До 15.04.2023	Додаткові витрати не знадобляться.	Служба добору персоналу, менеджери з продажів. Генеральний директор
Відсутня форма оцінки кандидатів на інтерв'ю	Розробка універсальної форми оцінки кандидатів на інтерв'ю з рекрутером. Приклад наведено в Таблиці 3.3	До 1.04.2023	Додаткові витрати не знадобляться.	Служба добору персоналу.
Вимоги до кандидатів різного рівня нечіткі	Прописати загальні вимоги до кандидатів різного рівня: Junior, Middle, Senior. Спиратись на ці данні при заповненні заявки на вакансію. Приклад наведено в Таблиці 3.4.	До 01.06.2023	Додаткові витрати не знадобляться.	Служба добору персоналу.

Джерело: розроблено автором на основі проведеної оцінки компанії Inventorsoft Nordic.

Таким чином, було здійснено багатокритерійний аналіз двома методами - SAW та TOPSIS, за результатом якого було визначено, що найбільш

ефективним до впровадження у практику діяльності підприємства є метод онлайн рекрутменту. Запропоновано алгоритм дій спеціалістів кадрового управління та програма заходів щодо вдосконалення процесів найму.

ВИСНОВКИ

У роботі на основі проведеного дослідження виконано теоретичне обґрунтування та запропоновано вирішення актуального завдання щодо використання інноваційних методів управління персоналом високотехнологічного підприємства. В процесі дослідження одержано такі наукові результати:

- Аргументовано домінантне значення управління персоналом у стратегії розвитку високотехнологічного підприємства. Управління персоналом у сучасних управлінських структурах є однією з найважливіших частин системи, оскільки з точки зору організації управління персоналом охоплює всіх працівників організації та всі підрозділи, відповідальні за роботу з працівниками. Стратегічна мета управління персоналом полягає в забезпеченні розвитку підприємств за рахунок ефективного використання людського капіталу. При формуванні стратегії управління персоналом основним завданням стає визначення й урахування майбутніх змін і тенденцій, обґрунтування змін, що сприяють стійкому його розвитку.
- Здійснено узагальнення традиційних та інноваційних підходів в управлінні персоналом з акцентом на особливості їх використання на високотехнологічних підприємствах. Визначено, що важливою особливістю сучасного менеджменту є єдиний і комплексний вплив на всіх працівників. У зв'язку з цим розробляється система управління персоналом, яка інтегрує управління персоналом у загальну систему управління та пов'язує зі стратегічними настроями, корпоративною культурою, виробництвом, продажами та планами підвищення якості.
- Проведено аналіз показників діяльності та діагностування проблем у сфері управління персоналом ТОВ «ІНВЕНТОРСОФТ НОРДІКС». Компанія у статевій структурі має гендерну нерівність за рахунок сфери

діяльності підприємства; підприємство націлене на результат та має хороші показники плинності кадрів, що свідчать про задоволеність працівниками умовами роботи.

- Проведено комплексну оцінку працівників, під час якої було враховано ступінь забезпеченості процесу використання інноваційних методів найму працівників, трудової адаптації, системи мотивації та системи розвитку персоналу та проведено оцінку умов праці персоналу. Підприємство ТОВ «ІНВЕНТОРСОФТ НОРДІКС» має високий рівень забезпечення інноваційними методами трудової адаптації, мотивації, розвитку та умов праці. Доведено, що для покращення ефективності діяльності підприємства необхідно використовувати інноваційні методи найму персоналу, такі як хантинг, онлайн-рекрутмент, скринінг, аутстафінг та лізинг персоналу.
- Рекомендовано використовувати інноваційний метод онлайн-рекрутменту та скринінгу. Застосування таких рекомендацій дозволить: скорочення витрат часу на повсякденні рутинні операції, забезпечить автоматизацію процесів найму, зменшити затрати підприємства на інші методи найму персоналу, покращить моральний клімат ТОВ «ІНВЕНТОРСОФТ НОРДІКС» за допомогою підвищення рівня організаційної культури, зменшить плинність кадрів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Архів статистичної інформації [Електронний ресурс] // Офіційний сайт. - Режим доступу: <http://www.ternstat.ua/arxiv.html>. - 08.05.2015.
2. Аванесова Н. Е. Стратегічне управління підприємством та сучасним містом: теоретико-методичні засади : монографія ; М-во освіти і науки України, Харків. нац. ун-т буд-ва та архітектури. Харків, 2015. С. 7–47.
3. Алексєєва Н. І. Класифікація базових стратегій зростання підприємства. *Вісник Східноєвропейського університету економіки і менеджменту. Серія: Економіка і менеджмент*. Східноєвроп. ун-т економіки і менеджменту. Черкаси, 2012. № 3. С. 7-180.
4. Балан В. Г. Прийняття управлінських рішень. Методи, моделі, терміни, поняття, категорії. Тестові завдання. Ділові ігри. Навчальний посібник.: Нічлава, 2008. – 465 с.
5. Балабанова Л.В. Стратегічне управління персоналом підприємства в умовах ринкової економіки: монографія /Л.В. Балабанова, О.В. Стельмашенко. — Донецьк: [Дон НУЕТ], 2010. – 238 с.
6. Білорус Т.В., Корнілова І.М., Оліх Л., Фірсова С. Методичне забезпечення стратегічного управління інтелектуальним капіталом дослідницької організації. 2019. С.2.
7. Волянська-Савчук Л. В., Мацишина М. В. Використання інноваційних персонал-технологій в управлінні персоналом на підприємствах. *Економіка і організація управління*. 2019. № 1 (33). С. 34.
8. Вонберг Т.В., Головка А.А. Тенденції розвитку рекрутингу персоналу через призму диджитал-інновацій. *Економіка та управління підприємствами*. 2020. №45. С. 79-83.
9. Глазунова О.Г. Модель підготовки майбутнього ІТ фахівця в університетах аграрного профілю в умовах глобалізації та євроінтеграції.

- Вісник Національного університету оборони України*. 2014. №5 (42). С. 36-42.
10. Глазунова, О. Г., Волошина, Т. В. Розвиток Софт Скілз у майбутніх фахівців з інформаційних технологій засобами гібридного інформаційно-освітнього середовища університету, інноваційні комп'ютерні технології у вищій школі. Матеріали 8-ої Науково-практичної конференції, Львів: Видавництво Наукового товариства ім. Шевченка. 2016
 11. Дикань В. Л. Стратегічне управління : навч. посіб. / В. Л. Дикань, В. О. Зубенко, О. В. Маковоз, І. В. Токмакова, О. В. Шраменко – Київ : «Центр учбової літератури», 2013. 272 с.
 12. Длугунович, Н. А. Soft skills як необхідна складова підготовки ІТ-фахівців. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2014. №6 (219). 239- 242.
 13. Зайченко О. І., Кузнецова В. І. Управління людськими ресурсами: навч. пос. / за наук. ред. О. І. Зайченко. – Івано-Франківськ, «Лілея-НВ», – 2015. – с.232
 14. Захарова О.В. Специфіка сучасного процесу підбору персоналу / О.В. Захарова, В.С. Коноваленко. *Вісник Донбаської державної машинобудівної академії: зб. наук. праць*. – Краматорськ: ДДМА, 2012. № 1 (26). С.101-105.
 15. Захарова О.В., Калашник О.В. Особливості підбору ІТ-фахівців:новітні підходи. *Економіка і організація управління*. 2019. №1 (33). С. 64-73.
 16. Іванова, Л.В., Скорнякова, О.В. «Soft skills» як важлива складова конкурентоспроможності фахівця з інформаційних технологій». *Young Scientis*. 2018. №12 (64). 83-87
 17. Касич А. О., Бурба О. А. Інноваційні підходи в практиці управління персоналом конкурентоспроможного підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2017. № 16 (1). С. 132.

18. Кичко І., Горбачова О. Інноваційні методи підбору та оцінки персоналу. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2017. № 2 (10). С. 7–14.
19. Лобза А. В. Сучасні персонал-технології як засіб забезпечення ефективної системи найму та адаптації персоналу: вітчизняний та зарубіжний досвід. *Молодий вчений*. 2015. № 11 (26), частина 2. С. 74–80
20. Лизунова О. М., Іщенко Я. Г., Кондрашова Г. В. Використання інноваційних методів управління персоналом підприємства. *Економіка і суспільство*. 2018. № 14. С. 449–451.
21. Лисак В. Ю. Суть та значення рекрутингу в системі управління персоналом підприємства. *Приазовський економічний вісник*. 2019. № 2(13). С. 130–134.
22. Мальбе В.В. Професійний підбір кадрів як запорука успішної діяльності підприємства. *Науковий огляд*. 2017. № 4 (36). С. 12-18.
23. Мімандусова Г.І. Ринок праці в Україні: тенденції та перспективи (соціально-економічний аналіз): монографія. К.: Інститут соціології НАНУ, 1999. 96 с.
24. Маринович В. Особливості національної Tech-індустрії. URL: <https://business.ua/uk/node/12392>. (Дата звернення: 31.01.2022).
25. Назарова Г.В. Технології підбору персоналу на базі сучасних програмних продуктів. *Вісник Донбаської державної машинобудівної академії*. 2012. № 1. С. 162-165.
26. Наумік К.Г., Жилияєва І.Ю. Уточнення змісту поняття «рекрутинг» як інструменту гармонізації комунікаційних процесів в організації. *Проблеми економіки*. 2010. № 2. С. 56-60.
27. Орлова О.М. Особливості управління персоналом в ІТ-сфері. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2017. № 11. С. 117-120.
28. Розметова. О. Г. Інноваційні методи управління персоналом як фактор

- підвищення конкурентоспроможності підприємств індустрії гостинності.
- Ефективна економіка. 2013. № 3. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/>
29. Середняк М. IT-рекрутинг как профессия и бизнес. URL: <http://www.prodnepr.dp.ua/stat.php?stat=246>. (Дата звернення: 31.01.2022)
30. Семеняк Я.С. Особливості надання рекрутингових послуг в Україні в сучасних економічних умовах. *Економіка і організація управління*. 2016. № 3(23). С. 410-416.
31. Пишуліна О., Цифрова економіка: тренди, ризики та соціальні детермінанти. URL: https://razumkov.org.ua/uploads/article/2020_digitalization.pdf. (Дата звернення: 31.01.2022)
32. Петрова І.Л. Стратегічне управління персоналом: реалії та перспективи. Формування ринкової економіки : зб. наук. праць. Т. 2. Управління персоналом в організаціях. Київ : КНЕУ, 2015. С. 214–223.
33. Писаревська Г.І. Розвиток ринку рекрутингових послуг в Україні. *Бізнес-Інформ*. 2013. № 10. С. 227-232.
34. Черваньов Д. М., Жилінська О. І. Міждисциплінарний словник з менеджменту: Нічлава, 2011. – 624 с.
35. Цимбалюк С.О. Рекрутинг персоналу: підручник. Київ: КНЕУ, 2019. 355, с.
36. Цимбалюк С.О., Білик О.М. Оцінювання персоналу. навч. посіб. Київ: КНЕУ, 2021. 286, с.
37. Щедролосьєв Д.Є. Особливості підготовки IT-фахівців в українських вищих навчальних закладах. *Комп'ютер у школі та сім'ї*. 2010. № 8. С. 11-15.

38. Яворський А. ІТ-галузь 2021: що відбувається в Україні та світі. URL: <https://ua.interfax.com.ua/news/blog/755659.html>. (Дата звернення: 31.01.2022).
39. DOU. Вакансії компанії SFox Model. URL: <https://jobs.dou.ua/companies/sfox/vacancies/>. (Дата звернення: 31.01.2022).
40. Офіційний сайт компанії SFox Model. URL: <https://sfoxmodel.com/home>. (Дата звернення: 31.01.2022).
41. Clutch. Official page. URL: <https://clutch.co/>. (Accessed: 31.01.2022).
42. Glassdoor. Official page. URL: <https://www.glassdoor.com/member/home/index.htm>. (Accessed: 31.01.2022).
43. Clever staff. Офіціальна сторінка. URL: <https://cleverstaff.net/ua/>. (Дата звернення: 31.01.2022).
44. Experium. Official page. URL: <https://experium.ru/>. (Accessed: 31.01.2022).
45. E-staff. Official page. URL: https://e-staff.ru/estaff_home. (Accessed: 31.01.2022).
46. Amazing hiring. Official page. URL: <https://amazinghiring.ru/>. (Accessed: 31.01.2022).
47. Мінфін. Індекс інфляції у Україні. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/economy/index/inflation/>. (Дата звернення: 31.01.2022).
48. Capretz, L., Ahmed, F. A Call to Promote Soft Skills in Software Engineering. Psychol Cogn Sci Open J. 2018. № 4 (1): e1-e3.
49. Glazunova, O., Kuzminska, O., Voloshyna, T., Sayarina, T., Korolchuk, V. Eenvironment based on Microsoft Sharepoint for the organization of group project work of students at higher education institutions. Information Technologies and Learning Tools. 2017. № 62 (6). С. 98-113.

50. Global Culture Report. URL: https://www.octanner.com/content/dam/octanner/documents/white-papers/2018/2018_Global_Culture_Report.pdf (Accessed: 31.01.2022).
51. Hazzan, O., Har-Shai, G. Teaching Computer Science Soft Skills, 46th ACM Technical Symposium on Computer Science Education, Kansas City, Missouri, USA. 2015.
52. L. Song and J. Li, "Building HR Information Modeling and Risk Management: A Bayesian Networks Approach," 2018 2nd IEEE Advanced Information Management, Communicates, Electronic and Automation Control Conference (IMCEC), Xi'an, 2018, pp. 1-2004.
53. Ahmed F, Capretz LF, Bouktif S, Campbell P. Soft skills requirements in software development jobs: A cross-cultural empirical study. Journal of Systems and Information Technology. 2012; № 14(1). 58-81.
54. Scaffidi, C. Employers' needs for computer science, information technology and software engineering skills among new graduates. International Journal of Computer Science, Engineering and Information Technology (IJCEIT). 2018. № 8 (1). 1-12.
55. Saravanan, V. Sustainable Employability Skills for Engineering Professionals. The Indian Review of World Literature in English. 2009. 5 (II).
56. Thiefels J. Is Your Recruiting Strategy Ready for the Challenges of the 2020s? URL: <https://www.tlnt.com/is-your-recruiting-strategy-ready-for-the-challenges-of-the-2020s/> (Accessed: 15.12.2021).
57. Global People Statigist URL: <https://www.globalpeoplestrategist.com/>. (Accessed: 31.01.2022).
58. REXX Systems. URL: <https://www.rexx-systems.com/news/scrum-in-human-resources-management.php>. (Accessed: 31.01.2022).
59. Steve Tiufekchiev. 6 Ways to Automate Recruiting Processes. URL: <https://yello.co/blog/6-ways-automate-recruiting-processes/>. (Accessed: 31.01.2022).

60. Bas A. Strategic HR Management: Strategy Facilitation Process by HR / A.
Bas // Procedia - Social and Behavioral Sciences. – 2012. – 58. – P. 313–321.

SCI-CONF.COM.UA

**TOPICAL ISSUES OF MODERN
SCIENCE, SOCIETY
AND EDUCATION**



**PROCEEDINGS OF VIII INTERNATIONAL
SCIENTIFIC AND PRACTICAL CONFERENCE
FEBRUARY 26-28, 2022**

**KHARKIV
2022**

143. *Клочко Т. В., Росса О. В.* 731
РОЗВИТОК ФУНКЦІОНАЛЬНОЇ ПАМ'ЯТІ СТАРШОКЛАСНИКІВ В ПРОЦЕСІ ПІДГОТОВКИ ДО ЗНО З УКРАЇНСЬКОЇ МОВИ ТА ЛІТЕРАТУРИ.
144. *Петрик А. О.* 738
АНГЛІЙСЬКІ ЕВФЕМІЗМИ ЯК ЗАСОБИ МАНІПУЛЯЦІЇ ТА ОСНОВНІ СФЕРИ ЇХ ВЖИВАННЯ.
145. *Пешикова Т. В.* 742
ПРОПОЗИЦІЙНІ КОМУНІКАТИВНІ АКТИ ТА ІЛЛОКУТИВНІ УСТАНОВКИ (НА МАТЕРІАЛІ НІМЕЦЬКОМОВНОЇ КОМУНІКАЦІЇ).
146. *Хоменко Т. А.* 748
МІФОЛОГЕМА СВІТОВОГО ДЕРЕВА У МОВНІЙ КАРТИНІ СВІТУ ДАВНІХ ГЕРМАНЦІВ.

ФИЛОСОФСКИЕ НАУКИ

147. *Білогур В. Є., Проценко А. А.* 752
ПОЗАНАВЧАЛЬНІ ЗАСОБИ УПРАВЛІННЯ (ВПЛИВУ) НА ПРОЦЕС ЦІННІСНОГО ДИСКУРСУ У СТУДЕНТСЬКИХ ГРОМАДАХ.
148. *Яровицька Н. А., Завгородня Ю. Д.* 759
ЕКЗИСТЕНЦІАЛІЗМ: ФІЛОСОФІЯ ЛЮДСЬКИХ МЕЖ.
149. *Яровицька Н. А., Назаренко Я.* 762
ПРИРОДА ЛЮДИНИ ЯК АНТРОПОЛОГІЧНИЙ ПРОЄКТ.
150. *Яровицька Н. А., Одайник Д. Р.* 767
ФІЛОСОФСЬКІ РОЗДУМИ Л. ФЕЙЄРБАХА.

ЭКОНОМИЧЕСКИЕ НАУКИ

151. *Qosaeva Konul Akif* 771
MARKETING SERVICE DEVELOPMENT STRATEGIES.
152. *Бацман І. В., Ватаманюк-Зелінська У. З.* 778
НАПРЯМКИ ЗБІЛЬШЕННЯ ДОХІДНОЇ ЧАСТИНИ ДЕРЖАВНОГО БЮДЖЕТУ УКРАЇНИ ЗА РАХУНОК ПОДАТКОВИХ НАДХОДЖЕНЬ.
153. *Бурмістрова О. О.* 782
ВИКОРИСТАННЯ ІННОВАЦІЙНИХ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА.
154. *Бурова Т. А.* 785
ЕКОНОМІЧНА КОНЦЕПЦІЯ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ В ПРОМИСЛОВОСТІ.
155. *Гончарук Н. І., Лобова О. М.* 791
ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВОЮ НАДІЙНІСТЮ СТРАХОВИКА.
156. *Голодюк Г. І.* 796
ОСОБЛИВОСТІ БІРЖОВОЇ ТОРГІВЛІ.

ВИКОРИСТАННЯ ІННОВАЦІЙНИХ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

Бурмістрова Олена Олегівна

Київський національний університет
імені Тараса Шевченка

II курс магістратури, спеціальність 073 «Менеджмент»

Сучасні трансформації світової економіки та суспільства зумовлюють нові можливості економічного зростання та соціального розвитку. В цифрову еру економіки пріоритетного значення набуває ефективне управління персоналом високотехнологічних підприємств, який розглядається як ресурс стратегічного значення та елемент інтелектуального капіталу підприємства.

Якщо сприймати управління персоналом як комплексну систему заходів спрямованих на підвищення професійно-кваліфікаційного рівня, мотивації, стимулювання персоналу та повне використання його можливостей задля здійснення управління розвитком підприємства. І персонал - як сукупність працівників підприємства з певними динамічними якостями, що сформувалися під впливом зовнішніх та внутрішніх факторів середовища, для досягнення цілей підприємства. То можемо дійти до висновку, що кожен керівник повинен розуміти, що на нього працюють люди, які мають різні здібності, характери та звички, тому він має ставитися до своїх працівників як до особистостей.

Система управління персоналом - це соціально-економічна система, головними функціями якої є планування, найм, адаптація організація, мотивація, навчання та розвиток персоналу, а також правове та інформаційне забезпечення, розробка організаційної структури управління, регулювання трудових відносин та розвиток соціальної інфраструктури.

Стратегія управління персоналом - це розроблений керівництвом організації комплекс заходів і послідовних дій, механізмів, принципів, форм і

методів взаємодії при формуванні, розвитку та діяльності персоналу організації, що реалізується як ряд взаємопов'язаних напрямків та видів діяльності. [1].
Управління персоналом здійснюється за допомогою науково розроблених методів. В теорії і практиці управління застосовують 3 групи методів: адміністративні, економічні і соціально-психологічні.

Адміністративні методи базуються на таких мотивах поведінки, як усвідомлена необхідність трудової дисципліни, почуття обов'язку, бажання людини працювати в певній організації, культура трудової діяльності.

Економічні методи базуються на використанні економічних стимулів і відомі як «метод пряника». За їх допомогою здійснюється матеріальне стимулювання колективу, окремих працівників.

Соціально-психологічні методи спрямовані на використанні моральних стимулів до праці і впливають на персонал за допомогою психологічних механізмів з метою переведення адміністративного завдання в усвідомлений обов'язок, внутрішню потребу людини [3, с. 23].

В інноваційному етапі управління персоналу передовими є саме соціально-психологічні методи. Грунтуючись на фундаментальних знаннях розвитку управління персоналу, сучасна управлінська наука має переглянути роль людини в системі науково-технічного розвитку. Адже застосування соціально-психологічних методів менеджменту передбачає перетворення працівника як механічного виконавця у важливий фактор діяльності організації, його капітал. А такі питання як налагоджений процес адаптації, гідна оплата праці, створення сприятливих умов діяльності, навчання та розвиток працівників – є особливим видом інвестицій в даний капітал. [2, с. 71].

Отже, можна зробити висновок, що фундаментом нової концепції сучасної системи управління персоналом становить зростаюча роль особистості робітника, розуміння його мотиваційних установок, вміння їх направляти згідно із завданнями, що стоять перед організацією. Сучасний процес управління персоналом містить у собі комплекс інноваційних механізмів, що створені на основі творчої синергії працівників, інтегрованої в систему досягнення

поставлених цілей.

ЛІТЕРАТУРА

1. Балабанова Л.В., Сардак О.В. Управління персоналом. — К.: Центр учбової літератури, 2017 — 468 с.
2. Блюм М.А., Коробова О.В., Уляхин Т.М. HR-менеджмент в системе управления коммерческим предприятием: монография. — ООО "Консалтинговая компания Юком", 2016 — 95 с.
3. Бродский Б.Е., Жарковская Е.П., Бродский И.Б. Антикризисное управление. — Омега-Л, 2018. — 432 с.
4. Булгакова А.К. Сучасні методи управління персоналом на підприємствах готельного господарства. — 2019. №102. С.494-498.

АНОТАЦІЯ

Бурмістрова О.О. Інноваційні методи в управлінні персоналом високотехнологічного підприємства.

Кваліфікаційна робота магістра з менеджменту зі спеціальності 073 “Менеджмент”, освітньо-наукової програми “Менеджмент інноваційної діяльності”. Київський національний університет імені Тараса Шевченка, Київ, 2022.

Метою роботи є узагальнення теоретико-концептуальних основ, аналітика практичних аспектів і розроблення пропозицій щодо запровадження інноваційних методів в управлінні персоналом високотехнологічного підприємства.

У роботі аргументовано домінантне значення управління персоналом у стратегії розвитку високотехнологічного підприємства, здійснено узагальнення традиційних та інноваційних методів в управлінні персоналом з акцентом на особливості їх використання на високотехнологічних підприємствах.

Також у роботі проведено аналіз показників діяльності та діагностування проблем у сфері управління персоналом ТОВ «ІНВЕНТОРСОФТ НОРДІКС». Проведено комплексну оцінку працівників, під час якої було враховано ступінь забезпеченості процесу використання інноваційних методів найму працівників, трудової адаптації, системи мотивації та системи розвитку персоналу та проведено оцінку умов праці персоналу. Виявлено проблемні аспекти та запропоновані рекомендації щодо вдосконалення використання інноваційних методів управління персоналу для забезпечення формування стійких конкурентних переваг.

Ключові слова: управління персоналом, високотехнологічне підприємство, інноваційні методи управління персоналом, ефективна діяльність.

SUMMARY

Burmistrova Olena. Innovative methods in personnel management of a high-tech enterprise.

Qualification work of the Master of Management in the specialty 073 "Management", educational and scientific program "Management of Innovation". Taras Shevchenko National University of Kyiv, Kyiv, 2022.

The aim of the work is to generalize the theoretical and conceptual foundations, analyze practical aspects and develop proposals for the introduction of innovative methods in personnel management of high-tech enterprises.

The paper argues the dominant importance of personnel management in the development strategy of high-tech enterprises, generalized traditional and innovative methods in personnel management with an emphasis on the peculiarities of their use in high-tech enterprises.

The paper also analyzes the performance indicators and diagnoses problems in the field of personnel management of LLC "INVENTORSOFT NORDIX". A comprehensive assessment of employees was conducted, during which the degree of security of the process of using innovative methods of hiring, labor adaptation, motivation system and personnel development system was taken into account and an assessment of staff working conditions was conducted. The problematic aspects and recommendations for improving the use of innovative methods of personnel management to ensure the formation of sustainable competitive advantages are identified.

Key words: personnel management, high-tech enterprise, innovative methods of personnel management, effective activity. Solodarenko-Litkovska Rehina. Talent Management in Developing Human Resources of an agro-industrial Enterprise.