УДК 65:005.95/.96:005.342

ІННОВАЦІЙНЕ ВПРОВАДЖЕННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ В СТРАТЕГІЧНОМУ УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВА

Сейсебаєва Н.Г., к.е.н., доцент, Гордієнко О.В.

Запорізький національний університет
Україна, 69600, м. Запоріжжя, вул. Жуковського, 66

elena.ksl.production@gmail.com

Статтю присвячено практичному застосуванню управління персоналом на прикладі масштабних зарубіжних корпораціях. На основі аналізу, узагальнення та систематизації різних джерел виявлено сильні сторони корпоративної політики гігантів бізнесу. Процес управління персоналом в бізнес-середовищі називають рекрутингом. Рекрутинговий механізм включає в себе пошук працівника, політику найму, місце роботи та мотивацію персоналу. Залежно від обраної кадрової політики визначають стратегічну спрямованість підприємства. Корпоративна стратегія підприємства – послідовність дій усіх підрозділів, що дозволяє керівникам спрямувати зусилля всього колективу на досягнення намічених цілей. Людський ресурс у корпорації відіграє роль цінного активу, від якого залежить продуктивність та прибутковість у визначеному періоді. Інновації в кадровій політиці можна розглядати як цілеспрямовану діяльність керівників і фахівців організації щодо забезпечення ефективних темпів і масштабів відновлення кадрової роботи на основі нововведень у відповідності з перспективними і поточними цілями розвитку організації. Підходи до управління персоналом в інноваційній організації зазнають значних змін порівняно з традиційним управлінням. Особливо це стосується системи набору працівників та їх розвитку. Упровадження інновацій – найбільш складний елемент інноваційного процесу. Впроваджувати інновації слід поетапно, оскільки працівники можуть витримати обмежене число змін в одиницю часу. Завдання керівництва організації полягає в підготовці персоналу до поняття і необхідності здійснення нововведення, індивідуальної та колективної значимості нововведення, а також включення працівників у здійснення нововведення. Необхідно враховувати, що персонал організації може чинити опір нововведенням через невизначеність, відчуття втрат і впевненості їх негативних наслідків [1]. У зв'язку з цим потрібна повна і достовірна інформація про впровадження інноваційного процесу в колективі всіма наявними комунікаційними засобами.

Ключові слова: корпоративна політика, персонал, зарубіжні корпорації, принципи управління, інновації, мотиваційні програми, робототехніка.

ИННОВАЦИОННОЕ ВНЕДРЕНИЕ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ В СТРАТЕГИЧЕСКОМ УПРАВЛЕНИИ ПРЕДПРИЯТИЯ

Сейсебаева Н.Г., к.э.н., доцент, Гордиенко Е.В.

Запорожский национальный университет
Украина, 69600, г.Запорожье, ул.Жуковского, 66

Статья посвящена практическому применению управления персоналом на примере масштабных зарубежных корпорациях. На основе анализа, обобщения и систематизации различных источников выявлены сильные стороны корпоративной политики гигантов бизнеса. Процесс управления персоналом в бізнес-среде называют рекрутингом. Рекрутинговый механизм включает в себя поиск работника, политику найма, место работы и мотивацию персонала. В зависимости от выбранной кадровой политики зависит стратегическое направление предприятия. Корпоративная стратегия предприятия – последовательность действий всех подразделений, позволяющая руководителям направить усилия всего коллектива на достижение намеченных целей. Человеческий ресурс в корпорации играет роль ценного актива, от которого зависит производительность и доходность в определенном периоде. Инновации в кадровой политике можно рассматривать как целенаправленную деятельность руководителей и специалистов организации по обеспечению эффективных темпов и масштабов восстановления кадровой работы на основе нововведений в соответствии с перспективными и текущими целями развития организации. Подходы к управлению персоналом в инновационной организации претерпевают значительные изменения по сравнению с традиционным управлением. Особенно это касается системы набора работников и их развития. Внедрение инноваций – наиболее сложный элемент инновационного процесса. Внедрять инновации следует поэтапно, так как работники могут выдержать ограниченное число изменений в единицу времени. Задача руководства организации заключается в подготовке персонала к понятию и принятию необходимости осуществления нововведения, индивидуальной и коллективной значимости нововведения, а также включение работников в осуществление нововведения. Необходимо учитывать, что персонал организации может оказывать сопротивление нововведениям по причинам неопределенности, ощущение потерь и уверенности в их негативности [1]. В связи с этим нужна полная и достоверная информация о внедрении инновационного процесса в коллективе всеми имеющимися коммуникационными средствами.

Ключевые слова: корпоративная политика, персонал, зарубежные корпорации, принципы управления, инновации, мотивационные программы, робототехника.

INNOVATIVE IMPLEMENTATION OF PERSONNEL POLICY IN THE STRATEGIC MANAGEMENT OF THE ENTERPRISE

Seisebaeva N.G., PhD in Economics, Docent, Hordienko E.V.

Zaporizhzhia National University
Ukraine, 69600, Zaporizhzhia, Zhukovsky str., 66

The article is devoted to practical application of personnel management on the example of large-scale foreign corporations. Based on the analysis, synthesis and systematization of various sources, the strengths of the corporate policy of business giants are revealed. The process of personnel management in the business environment is named recruiting Recruiting mechanism includes the search for an employee, hiring policy, place of work and motivation of staff. Depending on the chosen personnel policy, the strategic direction of the enterprise depends. The corporate strategy of the enterprise has a sequence of actions of all divisions, allows the leaders to direct the efforts of the whole team to achieve their goals. The human resource in the corporation plays the role of a valuable asset, on which productivity and profitability depend in a certain period. Innovations in the personnel policy can be considered as purposeful activity of managers and specialists of the organization to ensure effective rates and scale of the restoration of personnel work on the basis of innovations in accordance with the current and current development goals of the organization. Approaches to the management of personnel in an innovative organization undergo significant changes in comparison with traditional management. This particularly applies to the recruitment and development of workers. Introduction of innovations is the most complex element of the innovation process. Innovation should be introduced in stages, as workers can withstand a limited number of changes per unit of time. The main thing here is the balance between changes and stability. To analyze the complexity of introducing innovation, you can by the following parameters: the difference between the new and the old; the extent of change; the need to go through the program activities. The task of the organization's management is to train the staff in the concept and acceptance of the need for innovation, the individual and collective significance of the innovation, and the inclusion of workers in the implementation of the innovation. It should be borne in mind that the organization's staff can resist innovation from the causes of uncertainty, a sense of loss and the certainty of their negativity [1]. In this regard, we need complete and reliable information about the implementation of the innovation process in the team with all available communication tools.

Key words: corporate policy, personnel, foreign corporations, management principles, innovations, motivational programs, robotics.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Сьогодні підприємцям, які зацікавлені в кадровій політиці, необхідно приділити значну увагу персоналу. Це зумовлено різними причинами, основними з яких є конкурентна заробітна плата, умови робочого місця, графік робочого процесу, мотивація, кар'єрний ріст, взаємовідносини з керівництвом і колективом. Також посиленої уваги потребують інновації в кадровій політиці підприємства.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

Проблемі питання впровадження інновацій у сфері управління персоналом приділили увагу такі вчені, як Т.Г. Попадюк, Ф. Ніксон, А.І. Пригожина, О.В. Суріна, В.Я. Горфінкель. В.І. Захарченко у своїй праці написав, що сучасний інноваційний процес у розвинених країнах відповідно до запропонованої періодизації перебуває на початку п'ятого великого циклу. Він характеризується комп'ютерною революцією, формуванням глобальних науково-дослідних мереж, швидким поширенням інтернет-технологій. Якщо цей цикл триватиме, як і інші, приблизно 50 років, то стадія зрілості технологій, що формують його, ще попереду [1]. А.Г. Латкін займався дослідженням управлінських інновацій та визначав їх, як новий зміст і адекватну йому форму управлінської діяльності. При цьому реалізація управлінських інновацій – процес набагато складніший, ніж реалізація інновацій технологічних, оскільки це пов'язано зі зміною організаційної культури, поведінки, звичок і уявлень персоналу про управління. Але в кінцевому підсумку управлінські інновації з плином часу трансформують сам спосіб функціонування організації і ведуть до ефективних результатів [2]. Та недостатньо висвітленим залишається інноваційне впровадження кадрової політики на українських підприємствах.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ

Ціль дослідження полягає в аналізі інноваційного впровадження управління персоналом на українських підприємствах у довгостроковій перспективі.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

На сучасному етапі розвитку підприємницької діяльності все більше уваги приділяється кадровій політиці. Керівники організацій зацікавлені у кваліфікованих спеціалістах та вимагають від робітника найкращих результатів діяльності у вигляді збільшення прибутку. Наскільки серйозно ставиться до роботи працівник, залежить від корпоративної культури в організації. Багато факторів можуть впливати на продуктивність персоналу підприємства, основними з яких можна вважати відсутність премій, понаднормову роботу, стосунки в колективі, тиск з боку керівників, відсутність ініціативи в працівника.

Українські підприємства входять у нову еру стратегічного управління людськими ресурсами, коли головним активом у довгостроковій перспективі будь-якої організації є персонал. Якщо не підтримувати належних умов праці, гарний спеціаліст може знайти собі краще місце роботи. А керівнику доведеться знаходити нового працівника та витрачати багато часу на його навчання посадових обов'язків.

Зарубіжні корпорації застосовують різні інновації в кадровій політиці. Захарченко В.І. зазначає, що сучасні теорії інноваційного розвитку змістили акценти в поведінці людей, сформували в них прагнення до накопичення знань. Стало очевидним, що економічне зростання країн великою мірою залежить від інноваційної активності підприємницьких структур, від їх прагнень, зусиль і здатності використовувати у своїй діяльності новітні технології, творчо підходити до визначення способів задоволення потреб споживачів, на основі чого вдосконалювати та оновлювати продукцію, одержуючи вищі доходи і змінюючи ринкові позиції [1]. Нові методи пошуку працівників, підтримання робочого клімату, мотивація, кар'єрний ріст – усе це набуває більш досконалого вигляду. Якщо порівняти досвід наших підприємств, наприклад, з американськими корпораціями, можна стверджувати, що українські методи правління персоналом доволі застарілі.

Згідно з твердженням А. Г. Латкіна, в успішній реалізації управлінських інновацій, включаючи нові методи управління, важливу роль відіграє характер поглядів персоналу – його орієнтація на розвиток, ставлення до змін. При реалізації управлінських нововведень, пов'язаних із переорієнтацією мислення з внутрішньогосподарських на зовнішні проблеми, потрібна величезна робота з подолання опору змінам, формуванню нової організаційної культури [2].

Розглянемо кілька прикладів інновацій в управлінській стратегії кадрами американських корпорацій.

Компанія «Procter&Gamble» випускає мийні засоби, косметику, дитячі підгузки, харчові продукти. Один із секретів комерційного успіху полягає в тому, що Procter & Gamble має унікальну корпоративну культуру. Розглянемо 7 принципів управління в компанії, які вивчають у бізнес-школах по всьому світу.

Принцип 1. Немає нічого кращого, ніж «погана» інформація. P & G однією з перших почала вказувати на упаковках товарів телефонний номер, будь-який споживач міг подзвонити і залишити відгук або скаргу. Компанія не боїться негативних відгуків, вона заохочує їх на етапі тестування продукції, щоб виправити недоліки. Наприклад, у процесі модернізації підгузків Pampers і Luvs розробники змінили кріпильну стрічку. Підгузки натирали ніжну дитячу шкіру, про що мами не забули повідомити керівництву компанії на гарячу лінію. Завдяки зворотному зв'язку вдалося швидко усунути дефект і не допустити падіння продажів. А споживачам лосьйону Oil of Olay досить було поскаржитися на занадто різкий аромат. Компанія швидко відреагувала, випустивши такий самий лосьйон без запаху.

Принцип 2. Інвестуйте в інновації. P & G прагне не йти в ногу з часом, а на крок випереджати його. Для цього в 17 науково-дослідних центрах по всьому світу працюють понад 7 тис. вчених. У тому числі 1250 співробітників з докторським ступенем – це більше, ніж у Гарварді, Стенфорді, Токійському університеті й Королівському коледжі Лондона. На

розробки потрібні були роки і мільйони доларів, але сьогодні практично все, що продається в роздрібних магазинах, запатентовано або створено за участі Procter & Gamble.

Принцип 3. Перетворюйте помилки на успіх. У P & G співробітників вчать отримувати від невдач комерційну вигоду. Компанія виробляла біле мило Ivory, інгредієнти якого поєднувалися механічно. Одного разу майстер пішов на обідню перерву, забувши вимкнути машину. Повернувшись до верстата, він виявив, що від довгого перемішування мило перетворилося в піну. Про інцидент доповіли начальнику зміни, але той, вирішив, що нічого страшного не сталося, адже склад залишився той самий. Партію продали, а через кілька місяців компанію атакували споживачі, які хотіли придбати мило, яке «не тоне у воді». У технологічний процес внесли зміни, а непотопаюче мило стало хітом продажів.

Принцип 4. Удаватися до крайнощів. У P & G оперують двома оцінками – «ідеально» й «недбало», рідко ставлять проміжні. Одного разу помічник бренд-менеджера Пол Кедін готував презентацію марки Luvs у штаті Огайо. Він займався всіма деталями. Кедін виконав серйозну роботу, захід пройшов гладко. Однак начальник Пола зауважив, що той забув прикріпити таблички з назвами продуктів до полиць на презентаційному стенді. Підлеглий отримав причуханку й оцінку «недбало». Ви добре попрацювали, тільки якщо виконали завдання на 100%, іншої позиції в компанії не визнають.

Принцип 5. Робіть те, що вигідно в довгостроковій перспективі. Коли Гері Стайбел отримав посаду менеджера торгової марки Duncan Hines, що входить у P & G, він провів аналіз ринку і дійшов висновку, що подальше просування бренда нерентабельне. Занадто великі витрати на тестування й рекламу продуктів при запланованому невеликому обсязі виробництва. Стайбел чесно повідомив керівництву в письмовому звіті, що проект потенційно збитковий. Безпосередній начальник не погодився з ним і навіть натякнув, що для працівника, який недавно вступив на посаду, подібна заява рівносильна самогубству. Однак Стайбел наполіг, щоб звіт передали вищому керівництву. Начальник підрозділу погодився з аналітикою нового співробітника й приєднався до рекомендації зняти продукт з виробництва. Незабаром Стайбел отримав підвищення й очолив п’ять торгових марок.

Принцип 6. Компанія ділиться прибутком зі співробітниками. У P & G 25% акцій належать діючим співробітникам і пенсіонерам компанії. Кожен штатний працівник має право раз на десять років придбати за поточним курсом 100 акцій корпорації.

Принцип 7. Спілкування між відділами. Дослідження співробітників P & G показало, що колегам приємніше спілкуватися в широких коридорах і великих приміщеннях, тому лабораторні та офісні приміщення в P & G просторі, по будівлі співробітники переміщуються на ескалаторах, а на кожному поверсі є затишні переговорні [3].

Кудрявцева О.І. стверджує, що інформаційні технології в кадровій роботі спрямовані на вирішення двох завдань: упровадження сучасних комп’ютерних технологій у процес збору та аналізу даних; створення віртуального офісу – системи прямого доступу й активної взаємодії людей, що знаходяться на відстані. Як основні технології, засновані на застосуванні програмного забезпечення і програмних додатків, можна назвати:

1. Віддалений доступ і онлайн взаємодію для вирішення типових завдань у галузі кадрового менеджменту – співбесіда через Skype, заповнення електронних анкет, трансляція електронних копій персональних документів, дистанційне навчання і т.д.

2. Створення баз даних обліку і контролю кадрової статистики (трудової дисципліни, динаміки кадрового складу, аналізу якості персоналу і т.д.).

3. Проведення відеоконференцій і вебінарів за участі співробітників віддалених підрозділів.

4. Каскадування значимої інформації (новин) на персональну електронну пошту співробітників.

5. Розвиток інтерактивних додатків внутрішньої мережі (Інтранет) для оперативного збору зворотного зв'язку, участі співробітників в обговоренні важливих проблем [4].

Google Inc. – американська транснаціональна публічна корпорація, що інвестує в інтернет-пошук, хмарні обчислення і рекламні технології. Вона застосовує індивідуальну корпоративну політику.

1) Політика найму.

У компанії Google відрізняються відсутністю будь-якої дискримінації. Повільний і ретельний відбір і найм. Іноді в результаті тривалого відбору можна залучити талановитих людей.

2) Наймайте тільки тих, хто кращий за вас.

3) Інновації в рекрутингу.

Одного разу Google встановила на автостраді щит, щоб залучати нових співробітників на роботу. Однак назви компанії, логотипу, www-адреси не було. Повідомлення обмежувалося таким: {перше десятизначне просте число, яке можна виявити в послідовності цифр числа e} .com ({first 10-digit prime found in consecutive digits e} .com).

Число важко вирахувати, але склавши програму для комп'ютера, обчислення може зайняти частки секунди. Відвідувачів сайта, які вирахували число, чекало наступне випробування. Вирішення цього завдання було паролем для переходу на наступний рівень випробувань. Пароль потрібно було ввести в певному місці на сайті linux.com. Після введення пароля пропонувалося перейти на сайт Google Labs, на сторінку «Підрозділи досліджень і розробок». На сторінці були умови вакансій.

Також можна навести інший цікавий приклад: Google шукала дуже досвідченого розробника. Коли розробник увів рідкісний запит в пошуковик Google, то йому було запропоновано пограти в гру. Він, таким чином, прийнявши правила гри, пройшов кілька етапів відбору – це був один із способів залучення досвідчених фахівців.

Ще один нетривіальний спосіб пошуку співробітників – Google Labs Aptitude Test (GLAT, стандартний тест на професійну придатність для програмістів й інших потенційних співробітників Google), який компанія публікувала у вузькоспеціалізованих IT-виданнях на кшталт Linux Journal. Туди входили математичні головоломки і питання. Прагнучи залучити таланти, компанія також проводить серед студентів коледжів турнір Google Code Jam. На цьому турнірі програмісти змагаються в розв'язуванні задач на час. 15 фіналістів запрошують до штаб-квартири Google на фінальний раунд.

4) Процедура прийняття рішень про наймання.

Керівники в Google не мають права одноосібно приймати рішення про прийом кандидата на роботу. Прийом співробітників на роботу проводиться спеціально зібраним комітетом – 5-10 осіб. Кожен, хто проводив співбесіду з кандидатом, заповнює форму-фідбек за її результатами.

У компанії вітається бажання співробітників вчитися чомусь новому, чи то новій мові програмування, чи то управлінським навичкам. У ґуґлерів є доступ до цілого ряду навчальних програм, включаючи професійні тренінги, системи навчання онлайн і можливість вчитися в інших співробітників. Також діє програма ротації співробітників. Завдяки їй співробітники можуть отримувати знання й досвід в інших офісах Google.

5) Мотивація персоналу.

У компанії Google використовуються найрізноманітніші інструменти мотивації персоналу, багато з яких досить незвичайні.

Виплата премій акціями Google.

Поточна заробітна плата. Рівень заробітної плати є високим навіть порівняно провідними компаніями. Сьогодні досвідчений інженер, який прийшов у компанію, може розраховувати на суму $ 130 тис. на рік, не рахуючи додаткових премій і компенсаційного пакета. Стосовно новоспечених випускників MBA, вони можуть розраховувати на $ 80–120 тис.

Специфічні мотиваційні програми.

Окремо слід виділити специфічні мотиваційні програми:

- за кожну реалізовану ідею передбачається грошова компенсація;
- купівля машини з гібридним двигуном. Компанія надасть $ 5 тис. у межах програми по захисту навколишнього середовища;
- привівши друга на вакансію, можна отримати $ 2 тис.;
- народження дитини. Роботодавець надасть грошові компенсації на харчування дитини (по $ 500 перші 4 тижні);
- оплачувана співробітникам стоматологія.
- при переїзді у швейцарський офіс компанія оплачує співробітникові оренду квартири на місяць, два тижні оренди автомашини, курси англійської, німецької або швейцарської (на вибір), Інтернет у новій квартирі й будь-яке спортивне захоплення нового співробітника;
- у компанії є велика система субсидій. Згідно з цим списком компанія оплачує від 10 до 90% різних сервісів і захоплень: від масажу до складних медичних операцій;
- компанія оплачує святкові вечірки й вартість костюмів для них.

Google пишається своїми Employee Resource Groups (ERG), простіше кажучи, спільнотами співробітників, які втілюють політику загальної рівноправності й демократії в Google. Спільнота Google Women Engineers об’єднує жінок-інженерів, а співтовариство Black Google Network – афроамериканських ґуглерів.

6) Безкоштовна їжа й послуги.

Крім цього, в Google безкоштовно можна віддати речі в пральню або хімчистку, попросити, щоб вам замінили мастила і помили машину, попрацювати над своєю фігурою в спортзалі, відвідати додаткові заняття, сходити до масажиста або перукаря, вивчити китайську, японську, іспанську та французьку мови й зарезервувати обід у консьєржа.

У разі смерті співробітника Google виплачує його дружині або чоловіку половину окладу протягом десяти років.

7) Місце роботи.

Компанія робить усе можливе, щоб персоналу було комфортно працювати й досягати найвищих результатів.

Сьогодні в компанії Google понад 70 офісів в 40 країнах світу. Жоден з офісів Google не схожий на інший, у кожному офісі є елементи національного колориту. Так, у Москві це зображення Баби-Яги, казковий камінь біля розвилки і декоративні мухомори, в Буенос-Айресі це фрески, а в Цюріху – кабінки гірськолижних підйомників [5].

Більшість експертів стверджують, що до 2020 року підприємства по всьому світу зможуть використовувати не тільки працю людей, а й високий інтелект, точніше сказати, робототехніку.

Американські компанії протягом кількох років застосовують високі технології. Такі інновації вимагають від інвесторів досить великих вкладень. Але з часом технології такого рівня можуть знизитися в ціні, для масового продажу.

Експертна оцінка показує, що найближчим часом можливим буде замінити такі професії:

1) Оператори кол-центрів. Такою можливістю скористався «Сбербанк». Система «Залізна леді» розпізнає голос співрозмовника та відповідає на запитання. Зараз працює в тестовому режимі.

2) Робітники ресторанного сервісу. У Сан-Франциско є кафе, у якому робот готує їжу та напої, а робот-офіціант розносить замовлення за столики.

3) Працівники магазинів. Компанія Амазон запустила експериментальний магазин, у якому покупець сканує QR-код на своєму смартфоні при вході. Після того як покупець зробив покупки, система автоматично все рахує та списує кошти з його рахунка.

4) Будівельники. Компания Апис Кор використала 3д-принтер для невеликого будівництва житла за одну добу.

5) Водії автомобілів та тракторів. Компанія Тесла General Motors, Volkswagen, Audi, BMW, Volvo, Nissan, Google, Cognitive Technologies виробляють безпілотний транспорт.

6) Персонал у сфері готельного обслуговування. Відомий японський готель Henn-na, зустрічає своїх гостей привітним роботом на ресепшині, а інший робот доставляє речі в номер.

7) Виробництво. Китайський завод Changying Precision Technology впровадив роботів у виробничу лінію по збірці мобільних телефонів [6].

Високий попит буде на професії у сфері інформаційних технологій (кібербезпека, мобільна та веб-розробка, спеціалісти з базами даних), антикризові спеціалісти, юристи в галузі міжнародного права, видобування сировини та інженери різних напрямів.

ВИСНОВОК

Досвід зарубіжних корпорацій, які займають рейтингові позиції на світовому ринку, надають приклади для наслідування. Компанії застосовують високотехнологічні рішення в сфері управління для продуктивності своєї роботи. Інновації не є чимось неосяжним, страшним та недоступним. Американські корпорації женуться за новинками, які щойно з'явились на ринку інновацій.

Актуальність формування стратегії управління персоналом є очевидною з точки зору перспективності підприємства.

Головними етапами, що допоможуть впроваджувати українським підприємствам інноваційні методи кадрової політики, є:

- реформування відділу кадрів на той рівень, що відповідає потребам підприємства;
- перекваліфікація співробітника чи програми за обміном;
- застосування новітнього програмного забезпечення;
- упровадження робототехніки;
- перегляд існуючих умов праці;
- мотивація працівників.

ЛІТЕРАТУРА

1. Захарченко В. І., Корсікова Н. М., Меркулов М. М. Поняття та класифікація інновацій. *Інноваційний менеджмент.* URL : http://pidruchniki.com/19910219/ekonomika/ponyattya_klasifikatsiya_innovatsiy

2. Латкин А. Г. Управлінські нововведення. *Нове в економіці та управлінні.* URL : http://um.co.ua/5/5-7/5-70454.html.

3. 7 принципов управления компанией, которые изучают в бизнес-школах. URL : www.kom-dir.ru/article/1874-printsipy-upravleniya-kompaniey.

4. Кудрявцева О. І. Инновационные технологии в кадровом менеджменте. *Управленческое консультирование*. URL : www.sziu.ru/publication/650/rossijskij-nauchno-prakticheskij-zhurnal-upravlencheskoe-konsultirovanie.

5. Корпоративная культура и кадровая политика компании Google. URL : www.efko.ru/kadry/international_corporate_culture/10564/.

6. Роботизация и автоматизация: влияние на рынок труда. URL : www.awaragroup.com/ru/blog/impact-of-robotization-on-labor-market/.

REFERENCES

1. Zakharchenko, B. I. Korsikova, N. M. and Merkulov, M. M. The concept and classification of innovations. *Innovation management*, available at: http://pidruchniki.com/19910219/ekonomika/ponyattya_klasifikatsiya_innovatsiy.

2. Latkin, A. G. Management Innovations. *New in Economics and Management*, available at: http://um.co.ua/5/5-7/5-70454.html.

3. 7 principles of company management that are studied in business schools, available at: www.kom-dir.ru/article/1874-printsipy-upravleniya-kompaniey.

4. Kudryavtseva O. I. Innovative Technologies in Personnel Management. *Management Consulting*, available at: www.sziu.ru/publication/650/rossijskij-nauchno-prakticheskij-zhurnal-upravlencheskoe-konsultirovanie.

5. Corporate culture and human resources policies of Google, available at: www.efko.ru/kadry/international_corporate_culture/10564/.

6. Roboticization and automation: the impact on the labor market, available at: www.awaragroup.com/ru/blog/impact-of-robotization-on-labor-market/.

УДК 331.108

ОЦІНКА КАДРОВОГО ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ В СУЧАСНИХ УМОВАХ ГОСПОДАРЮВАННЯ

Щебликіна І.О., к.е.н., доцент, Дубина О.Ю.

Запорізький національний університет
Україна, 69600, м. Запоріжжя, вул. Жуковського, 66

innasheblykina@gmail.com, dubina.oksana7122014@mail.ru

Система оцінки персоналу виконує кілька важливих завдань для організації: відбір при наймі, ротація, матеріальне і моральне стимулювання, навчання та розвиток персоналу, формування кадрового резерву. У сучасних умовах проблема оцінки персоналу стає актуальною, оскільки людський ресурс відіграє все більш важливу роль у конкурентоспроможності компанії на ринку. У статті розглянуто сутність оцінки персоналу організації, наведено найпоширеніші методи оцінювання кадрів та проаналізовано класифікацію методів з урахуванням різних авторів. Вказано основні аспекти оцінки персоналу, висвітлено сучасні методи, інструменти проведення оцінки, обґрунтовано шляхи вирішення проблеми питання в сфері планування і проведення оцінки персоналу. У процесі дослідження використано як специфічні (зокрема, абстрактно-логічний метод), так і загальнонаукові методи (аналіз і синтез, індукція та дедукція, порівняння тощо). При формуванні системи оцінки персоналу в компанії необхідно враховувати недоліки та переваги кожного з методів, для створення дійсно ефективного процесу оцінки, який даватиме результат. Вивчено недоліки та позитивні особливості методів Assessment Center, MBO, KPI, «360 градусів» та можливості їх застосування на підприємствах. Проаналізовано вплив оцінки персоналу на співробітників та керівництво організації, основні види помилок, яких найчастіше припускаються експерти в процесі оцінювання, а також наслідки цих помилок у результаті непрофесійного проведення оцінки. Досліджено сучасні методи оцінювання персоналу, зокрема, їх сутність, результати, вплив на прийняття управлінських рішень та кадрову політику взагалі. Також у статті запропоновані ключові напрями підвищення ефективності процедури оцінювання персоналу, серед яких врахування факторів дієвості та гнучкості методики оцінювання, забезпечення зворотного зв'язку та прогнозування результативності оцінки.

Ключові слова: персонал, оцінка персоналу, атестація, методи оцінки персоналу, кадри, управління.