УДК 331.103.

*В. Ю. Лисак,*
*к. е. н., старший викладач кафедри економіки підприємства,*
*Кам'янець-Подільський національний університет імені Івана Огієнка*

# ІННОВАЦІЇ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ: ЗАРУБІЖНА ТА ВІТЧИЗНЯНА ПРАКТИКА

V. Y. Lisak,
k.e.n senior teacher of department of economy of enterprise
Kamyanec'-podil'skogo national university of the name of Ivan Ogienka

**INNOVATIONS IN A MANAGEMENT A PERSONNEL FOREIGN AND DOMESTIC PRACTICE**

**Аналіз системи управління персоналом на вітчизняних переробно-харчових підприємствах свідчить про те, що склалося помітне відставання в методах і формах, які використовуються в роботі з персоналом в розвинених країнах. Ситуація вимагає реального їх оновлення та запровадження іноземних інновацій у цю сферу.**

**The analysis of the control system by a personnel shows on domestic processing-food enterprises, that noticeable lag in methods and forms which are used in work with a personnel in the developed countries was. Situation, requires real their update and introduction of foreign innovations in this sphere.**

*Ключові слова: капітал, людський капітал, персонал, адаптація персоналу, мотивація, оцінка персоналу, інновації, соціальні інновації, система управління персоналом, кадри, сучасні технології.*

*Key words: capital, human capital, personnel, adaptation of personnel, motivation, estimation of personnel, innovation, social innovations, control system by a personnel, shots, modern technologies.*

## ВСТУП

В умовах ринкової економіки, а також жорсткої і часто недобросовісної конкуренції перед переробно-харчовими підприємствами постає проблема не тільки розширення ринку збуту своєї продукції, але й збереження існуючого становища на ньому. У процесі глобалізації світової економіки в розвинених країнах відбувається перехід до постіндустріального розвитку, в якому основну роль відіграють не кількість сировини та матеріалів, а вміння, як найраціональніше її використати. В умовах, коли відбувається стрімка зміна технологій на перше місце в управлінні підприємством виходить вміння використовувати знання та вміння працівників. Постає необхідність запровадження інновацій в сферу управління персоналом.

## ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Метою нашої статті є дослідження та вивчення проблем впровадження інновації в сферу управління персоналом та пошук нових шляхів щодо адаптації та його використання на підприємствах харчової промисловості.

## АНАЛІЗ ОСНОВНИХ ДОСЛІДЖЕНЬ

Методологічні засади щодо управління та мотивації персоналу закладені в наукових працях зарубіжних і вітчизняних учених: Е. Бем-Баверк, Дж. Кендрік, К. Маркс, В. Петти, Д. Рикардо, А. Сміт, Л. Туроу, Ю.Л. Фіш, І. Фішер, Т. Шульц, В. Антонюк, Д. Богиня, О. Бородіна, О. Грішнова, С. Климко, А. Короковський, Л. Михайлова, В. Пригода. Однак, незважаючи на значну кількість наукових робіт, які присвячені особливостям управління персоналом закордоном, цій проблемі приділяється недостатньо уваги.

## РЕЗУЛЬТАТИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Як свідчить досвід зарубіжних країн, найбільших успіхів в економічному розвитку досягають ті підприємства, де створені сприятливі умови для реалізації творчих здібностей працівників та впроваджуються передові інноваційні технології управління людським капіталом.

Прогресивні зміни, до яких тяжіє сучасне суспільство і кожна людина, зазвичай ототож-



Передплатний індекс 21847

нюються з поняттями "соціальні зміни" та "соціальні інновації". Сьогодні спостерігається надзвичайна швидкість соціальних змін, багато з яких мають радикальний характер, впливають на усі сфери суспільного та індивідуального життя, збагачують їх новими формами людського досвіду, стають однією з соціокультурних передумов розвитку суспільної практики [1, с. 7].

На думку експертів, значущість сучасних технологій та соціальних інновацій, які спрямовані на вдосконалення системи та методів управління людським капіталом, постійно підвищується. Це пояснюється тим, що саме людина з її здібностями та вмінням стає основним фактором конкурентоспроможності виробництва.

У практиці управління персоналом в останні роки чітко простежується переплітання різних його моделей, основні з яких американська і західноєвропейська.

Незважаючи на відмінності, що існують між цими моделями, їх об'єднують спільні риси, які заслуговують на вивчення та адаптацію при удосконаленні використовуваної моделі управління персоналом вітчизняних переробно-харчових підприємств.

Серед основних позитивних напрацювань, які використовуються в зарубіжних моделях, можна виділити наступні:

— соціальні інновації не менш важливі, ніж технологічні;

— вкладання капіталу проводиться не тільки в обладнання, але й в персонал;

— координація роботи персоналу відбувається через засоби комунікації.

Як свідчить досвід, на вітчизняних підприємствах існує чимало невирішених проблем ефективного використання людського капіталу, що супроводжується втратою ним конкурентоспроможності не тільки на міжнародному, але й на місцевому рівнях. Це пов'язано з незначним впровадженням світових інновацій в сфері формування та використання людського капіталу.

Стосовно удосконалення системи управління персоналом переробно-харчових підприємств, доцільно проаналізувати західні інновації в цій сфері, відповідно із напрямами роботи відділу персоналу: планування, пошук, добір та найм персоналу; адаптація персоналу; навчання та розвиток персоналу; розрахунок заробітної плати персоналу; мотивація та формування сприятливого організаційного клімату для подальшого розвитку персоналу; оцінка та атестація персоналу.

Проаналізуємо особливості інновацій американської моделі управління персоналом, які впроваджуються з метою підвищення ефективності її функціонування.

Будь-які інноваційні зміни в процесі управління людським капіталом не можуть відбуватися без реорганізації та визнання ролі кадрових служб у забезпеченні роботи підприємства — їх діяльність на американських підприємствах стає ключовою в процесі впровадження інновацій.

Для забезпечення підприємств людським капіталом необхідної кількості та якості використовують інноваційні методи планування персоналу. Виокремлюють два основні напрями:

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

— шляхом відкритого набору, який включає використання засобів масової інформації, оголошень у газетах і журналах, по радіо та телебаченню, через Інтернет і залучення різноманітних агентств по підбору персоналу. Доволі часто ведеться також тісна співпраця з вищими навчальними закладами.

На підприємствах США процедура підбору персоналу включає три стадії:

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

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

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

На американських підприємствах використовуються інноваційні інструменти адаптації персоналу, зокрема, такі як наставництво і коучинг.

Американські фахівці акцентують увагу на адаптації: взаємному пристосуванню працівника і організації, яке відбувається в процесі поступового входження співробітника в нове професійне, соціальне та організаційно-економічне середовище. При цьому виділяються наступні складові адаптації:

— психофізіологічна — пристосування до нових фізичних і психічних навантажень;

— соціально-психологічна — пристосування до відносно нового соціуму, норм поведінки і взаємостосунків;



Передплатний індекс 21847

— професійна — поступовий добір трудових здібностей;

— організаційна — освоєння ролі та організаційного статусу робочого місця і підрозділів у загальній організаційній структурі.

У США вже давно усвідомили значення адаптації: її використання скорочує час на освоєння робочого місця новим працівником та сприяє скороченню часу для роботи з максимальною віддачею. Таким чином, система адаптації вигідна не тільки новому співробітникові, але й керівництву компанії [3].

Стрімкий розвиток знань та постійне впровадження інновацій вимагає від керівників підприємств необхідності постійної перепідготовки персоналу.

На американських підприємствах для підвищення освітнього рівня персоналу використовуються різні форми навчання, основні серед них наступні:

— неформальне навчання — більша частина навчання відбувається поза офіційними програмами професійної підготовки. За свідченням менеджерів з персоналу, 70% знань працівники отримали в результаті неформального навчання, яке не було передбачене компанією і на яке не виділялись кошти;

— навчання на робочому місці, яке виступає середовищем для проведення навчання. Це навчання є запланованим і спрямоване на професійну підготовку персоналу;

— безперервне навчання, як правило, проходять в групах згідно із розробленими програмами наставництва та інструктажу. Оскільки робота носить безперервний характер, то потребує постійного вдосконалення і оновлення знань всіх співробітників, яких необхідно винагороджувати за навчання;

— самоосвіта — працівники приймають на себе відповідальність за задоволення особистісних потреб у навчанні. Для покращення показників у роботі та кар'єрного росту в процесі такого навчання працівник сам вирішує, чому йому треба навчатись.

Сьогодні в США оцінюють особисті заслуги керівників і спеціалістів у 80 відсотках компаній, а робітників — майже у половини.

Індивідуалізація оплати праці потребує запровадження методів оцінки індивідуального вкладу в кінцеві результати та постійного їх удосконалення. Зарубіжний досвід свідчить про доцільність використання багатофакторних методів оцінки персонального вкладу працівників. При цьому вибір факторів має тісно пов'язуватися з родом діяльності, функціональними обов'язками, характером продукту праці тощо. У США, за свідченням фахівців, фірми найчастіше використовують такі фактори, як результативність роботи, її якість, своєчасність виконання, метод роботи, ініціативність, дотримання техніки безпеки, стиль роботи, адаптація до робочого місця тощо [4, с. 249—250].

Усі організації стурбовані питанням, що необхідно зробити для досягнення високого рівня показників роботи співробітниками. Метою, звичайно, є удосконалення мотиваційного процесу та робочого середовища, які б сприяли досягненню працівниками результатів, відповідних очікуванням керівництва.

У США основними методами мотивації виступає матеріальне заохочування працівників. Як правило, вони реалізовуються у виплаті основної заробітної плати, преміюванні та встановлені надбавок. Крім того, широко застосовуються різноманітні схеми участі персоналу в прибутках фірми. Водночас, використовуються аналітичні системи заробітної плати, особливість яких — диференціальна бальна оцінка ступеню складності праці з урахуванням кваліфікації працівників, фізичних зусиль, умов праці та ін.

З підвищенням ролі людського чинника з'явилися психологічні методи мотивації. В основі цих методів лежить твердження, що основним чинником, який модифікується, є не тільки матеріальні стимули, але й нематеріальні мотиви, зокрема, самоповага, визнання з боку членів колективу, моральне задоволення роботою і гордість своєю фірмою. Серед основних форм залучення працівників до управління справами фірми виділяють наступні:

а) участь працівників в управлінні працею і якістю продукції на рівні цеху (дільниці);

б) створення робітничих рад або спільних комітетів робітників і менеджерів;

в) запровадження систем участі персоналу в прибутках;

г) участь представників найманої праці в роботі директорів корпорацій [9].

Позитивну роль також відіграє надання додаткового вільного часу. Цей засіб зовнішньої мотивації реалізується диференціацією (зміною) тривалості основної та різноманітних додаткових відпусток, їхнім дробленням на певні частини (наприклад, надання влітку та взимку), наданням можливості працювати неповний робочий день або неповний робочий тиждень, скороченням робочого періоду тощо.

У США плануванню кар'єри приділяється значна увага. Вона безпосередньо пов'язана з реалізацією цілої низки потреб працівника та



Передплатний індекс 21847

включення з цією метою трудових і статусних мотивів персоналу підприємства.

При проведенні атестації персоналу підприємств значного поширення набули психологічні методи оцінювання працівників. Ці методи являють собою своєрідну комбінацію нетрадиційних методів атестації а також використовуються практичні та прогностичні методи оцінювання працівників. Великі американські компанії створюють спеціальні програми оцінювання потенціалу своїх працівників за допомогою психологічних методів. Ці програми реалізуються центрами оцінювання персоналу. Однак, використовуючи різні тести для проведення атестації персоналу, необхідно враховувати їх недосконаліть [5, с. 225—226].

Управління персоналом у країнах Західної Європи значною мірою формувалося під впливом американської системи управління. Однак система управління персоналом на західноєвропейських підприємствах характеризується низкою прикметних особливостей, які зумовлені реаліями економічної ситуації в цих країнах.

З середини 80-х років XX ст. на підприємствах Німеччини спостерігається ріст частки спеціалістів по кадрах у загальній чисельності управлінських працівників. Їх основними завданнями є: вдосконалення системи оплати праці; підготовка та підвищення кваліфікації персоналу. Вони реалізуються через наступні функції: управління трудовою політикою; планування штатного розкладу; підбір і розстановка кадрів; управління кадрами; розрахунок заробітної плати; управління раціоналізаторською та винахідницькою діяльністю; організація навчання та підвищення кваліфікації кадрів; навчання практикантів; медичне обслуговування; охорона праці; правові проблеми [6, с. 211—212].

Досвід західноєвропейських країн свідчить, що головна мета системи управління персоналом — це забезпечення кадрами, їх ефективне використання, професійний та соціальний розвиток.

Планування персоналу будь-якої організації залежить від ситуації, яка склалась на ринку, але загалом типовими завданнями при плануванні персоналу закордонних підприємств виступають:

— залучати й стимулювати працівників у необхідним досвідом, вмінням та кваліфікацією;

— прогнозувати та пом'якшувати коливання виробництва, яке супроводжується виникненням надлишку або дефіциту працівників;

— знижувати залежність від найму робітників іззовні, розробляти методи просування та кар'єрного росту власних працівників;

— підвищувати ефективність використання робочого часу персоналу на основі впровадження більш гнучких графіків роботи.

Найбільші шведські компанії стежать за питанням потреби в робочій силі, їх постійно турбує відповідь на питання "скільки потрібно працівників і якого рівня кваліфікації?".

Адаптація нових працівників має велике значення для діяльності західноєвропейських підприємств. Вона включає в себе не тільки пакет нормативних документів, які регламентують порядок заходів щодо адаптації нового співробітника, але й людей, заради яких ці заходи здійснюються.

У процесі впровадження інноваційних технологій щодо підвищення освітнього рівня персоналу на підприємствах Західної Європи використовують такі форми:

— внутрішня (навчання відбувається всередині підприємства, на робочому місці), зовнішня (у навчальних закладах та спеціалізованих центрах);

— організаційна та неорганізаційна (самонавчання);

— професійна чи проблемно-орієнтована (за вимогою), спрямована на відпрацювання необхідної організаційної поведінки;

— побудована на стандартних чи спеціальних (загальних, конкретних) програмах;

— навчання, призначене для конкретних цільових груп (керівники чи спеціалісти) або для всього персоналу підприємства.

Європейські системи оплати праці заслуговують особливої уваги. Майже усі вони складаються із двох частин: базової (незмінної) та додаткової (змінної, залежної від різних чинників), яка виконує функцію стимулювання працівників.

Практично в усіх країнах Європи поширено тарифну оплату праці робітників на основі тарифних сіток із порозрядною тарифікацією заробітної плати. У деяких країнах застосовуються єдині тарифні сітки на державному рівні (Білорусь, Польща, Угорщина), на галузевому рівні (Франція, Італія, Іспанія) та рівні підприємств (Російська Федерація, Україна). Особливістю організації тарифної оплати праці комерційних та технічних службовців і майстрів у Німеччині є те, що ставки оплати праці на основі прийнятої кваліфікаційної класифікації (групи з оплати) встановлюються на кожен рік у галузевих угодах з урахуванням регіональних особливостей (у землях) [7, с. 68—69].



Передплатний індекс 21847

Так, наприклад, в Італії у таких галузях промисловості, як металургійна (8-розрядна тарифна сітка), нафтопереробна (7-розрядна тарифна сітка) та машинобудуванні (8-розрядна тарифна сітка), існує 4 таких об'єднаних розрядів. При цьому у металургії та машинобудуванні до першого розряду входять тільки робітники, до 2-го і 5-го розрядів — водночас і робітники, і службовці, до 6-го і 8-го розрядів — тільки службовці [8, с. 253].

Крім тарифної системи оплати праці, посилюється тенденція до індивідуалізації заробітної плати, виходячи з результатів оцінювання конкретних заслуг працівника. Беззаперечно доведено, що працівники фірми, які мають однакову кваліфікацію, посідають таку саму посаду або виконують однакову роботу, завдяки своїм природним здібностям, ініціативі, досвіду тощо, можуть досягати різних результатів у роботі. Ця різниця має відображуватись і в рівні заробітної плати конкретних працівників.

При роботі з персоналом на підприємствах Західної Європи значна увага приділяється організації мотивації та стимулювання персоналу.

Матеріальна мотивація працівників постійно перебуває в інноваційному розвитку та збагачується новими елементами, зокрема, використання різних форм та постійне зростання заробітної плати, одержання різних соціальних пільг, виплата премій. Як свідчить досвід, матеріальні методи мотивації, безумовно, відіграють важливу роль у визначенні трудової поведінки працівників, однак, як доводить практика, вони не є головними. Широко практикується система морального стимулювання працівників: просування по службі; участь в управлінні підприємством; гнучкі графіки роботи.

Найпоширенішою формою регулювання (перерозподілу) робочого часу є змінний графік. Дуже поширені й ефективно застосовуються змінні графіки роботи в західноєвропейських країнах. Так, уже на початку 80-х років їх використовували 75% фірм Франції, 69% — Нідерландів, 68% — ФРН, 66% — Швеції [9, с. 318—319].

У Великобританії та Італії персонал обстоює право участі в управлінні через колективні договори. Зокрема, в Італії працівники домоглися значного розширення своїх прав щодо участі у виробленні стратегії і тактики управління виробництвом.

Система участі в управлінні, що склалася в Португалії, передбачає створення комісій працівників, наділених широкими правами, як-от: одержувати інформацію, необхідну для їхньої діяльності; брати участь у реорганізації виробничих одиниць; контролювати управління підприємством; брати участь у розробленні соціально-економічних планів, які стосуються їхніх виробничих одиниць.

Атестація та оцінювання персоналу в західноєвропейських країнах передбачає жорстку регламентацію та формалізацію всіх етапів і процедур і, насамперед, самих оцінних форм, що забезпечені детальними інструктивними матеріалами. Служби управління персоналом контролюють реалізацію загальних принципів проведення атестації та оцінювання персоналу на практиці.

Наприклад, на державній службі в Англії процес атестації тісно пов'язаний із заповненням звітної анкети, що складається з восьми друкованих сторінок. Системи атестації працівників мають різні назви: "річна атестація державних службовців", "оцінювання результатів діяльності", "оцінювання службовців з погляду досягнення намічених цілей" і т. п. При цьому вони включають такі елементи: регулярні співбесіди, оцінювання досягнутих результатів, підведення річних підсумків роботи, атестацію за рік, управління вибором цілей, визначення завдань та ін. [10, с. 15].

При розбудові в Україні інноваційної моделі ринкової економіки основний акцент має бути поставлений на зростання інноваційної ролі використання конкурентоспроможної робочої сили та наявного людського капіталу.

Отже, одним з елементів інновації в сфері управління персоналом є впровадження соціальних інновацій. Важливим інноваційним механізмом при інвестуванні в людський капітал є використання в регулюванні трудових відносин соціального пакета, під яким у широкому сенсі розуміється надання роботодавцем працівнику матеріальних благ у вигляді пільг, компенсацій, привілеїв та соціальних гарантій понад розмір належної йому основної заробітної плати. До складу соціального пакета включають як базові соціальні гарантії, передбачені законодавством про працю та соціальне забезпечення, так і додаткові матеріальні блага, які роботодавець надає за власною ініціативою.

Процес взаємодії між роботодавцем і працівником опосередковується соціальним пакетом, який охоплює шість основних аспектів: юридичний, економічний, політичний, етичний, соціологічний, психологічний [11, с. 10].

Соціальний пакет буде мати цінність у тому випадку, коли пропоновані соціальні пільги є важливими і значущими для працівників. Він



Передплатний індекс 21847

виступає альтернативним механізмом, який сприяє підвищенню загальної винагороди працівника замість підвищення заробітної плати. Запровадження підприємством соціального пакета сприяє формуванню позитивної ділової репутації, дозволяє будувати з працівниками партнерські стосунки.

Широке розповсюдження соціальних пільг і гарантій у структурі загальної винагороди було започатковане у 1970-х роках спочатку в американських, а згодом і в європейських компаніях. Воно було пов'язане з необхідністю залучення та утримання кваліфікованого персоналу при підвищенні соціальної відповідальності бізнесу.

Нині у світовій практиці простежуються дві основні тенденції управління соціальним пакетом. Перша пов'язана зі зміною частки й структури соціального пакету в загальному обсязі соціальних витрат великих компаній. Частка витрат організацій на забезпечення соціальних пільг і гарантій збільшується, при цьому акценти мотиваційних програм для персоналу зміщуються в бік підвищення цінності немонетарного регулювання. Друга тенденція пов'язана зі зростанням залучення працівників до формування соціального пакету. У багатьох компаніях поширюється практика дольової участі персоналу в придбанні послуг добровільного медичного страхування, оплаті послуг мобільного зв'язку, оренди житла тощо.

Виходячи з наявної статистики, в США соціальний пакет становить 10—40% базової заробітної плати. Основний вартісний обсяг соціального пакета в країнах Заходу — до 50% — припадає на різні види страхування, головним серед яких є медичне страхування працівників. Обов'язковим для більшості американських і європейських компаній є два типи соціальних програм — медичного страхування і пенсійних. Їх виконання призвело до того, що витрати компаній на соціальні виплати за останні п'ять років збільшились удвічі й становлять до 15% витрат на персонал [12].

На переважній більшості українських підприємствах існує низка проблем щодо запровадження соціального пакету в їх діяльність. Перед ними постало завдання — розробити дієву систему, що дозволить запровадити єдиний стандарт підходу до соціального пакету, підвищити рівень послуг, які надаються працівнику, і разом з цим адаптувати соціальний пакет для кожного структурного підрозділу компанії, що дасть змогу оптимізувати витрати підприємства на соціальні цілі.

Значний інтерес викликає питання, якою мірою соціальні інновації впроваджуються на вітчизняних підприємствах. Як свідчить досвід, впровадження інновацій в сфері управління персоналом відбувається переважно на спільних підприємствах, де домінує іноземний капітал, і разом з інвестиціями проникають інновації не тільки в сферу виробництва, але й управління. До того ж отримали поширення не тільки окремі складові, але й в цілому модель управління персоналом європейського типу.

## ВИСНОВКИ

Як свідчить вітчизняний досвід, на підприємствах існує чимало проблем, а відділ управління персоналом поки що не перетворився на дієвий структурний підрозділ, спроможний вирішувати складні питання забезпечення підприємства людським капіталом. Роль відділу кадрів на більшості підприємств зводиться лише до обліку і документування руху персоналу. Стан справ на українських підприємствах вимагає впровадження інноваційних технологій, що забезпечили б перехід від застарілої структури відділу кадрів, яка неспроможна вирішувати складні проблеми управління персоналом в сучасних умовах, до більш дієвих систем управління персоналом (СУП), які функціонують закордоном.

Вихід з економічної кризи та піднесення виробництва неможливе без підвищення результативності праці, яке може бути забезпечене через посилення стимулюючої ролі заробітної плати. Основним принципом реалізації цієї функції виступає диференціація рівня оплати праці та підвищення її ефективності. Головним інструментом такої диференціації є тарифна система оплати праці. У країнах із розвинутою ринковою економікою успішно діють тарифні системи. У деяких країнах тарифне регулювання оплати праці здійснюється на основі Єдиної тарифної сітки (ЄТС) [7, с. 79].

На нашу думку, для розробки системи мотивації продуктивної праці на вітчизняних підприємствах слід врахувати, перш за все, особливості та національні традиції, а також менталітет працівників. Орієнтиром буде позитивний досвід європейських країн, а також можливості його впровадження на вітчизняних підприємствах.

На багатьох підприємствах України не використовуються сучасні методи адаптації персоналу. Оскільки керівники підприємств не бажають витрачати ні часу, ні коштів, то вкрай необхідним стає розвиток системи адаптації на інноваційних засадах. Побутує думка, що ос-



Передплатний індекс 21847

кільки є інструкції і регламенти, то новий співробітник може самостійно з ними ознайомитись. Однак цього недостатньо, тут дуже багато залежить від корпоративної культури: при доброзичливому ставленні співробітників компанії до нового колеги він досить швидко увійде в курс справи. Проте в багатьох компаніях ставлення до новачків підкреслено зневажливе і це не сприяє їх ефективній і швидкій адаптації. Ось чому повинна функціонувати продумана система адаптації і не тільки на папері, але й реально працююча.

У нинішніх умовах на українських підприємствах суттєво скоротилися обсяги професійного навчання та підвищення кваліфікації персоналу. Це, насамперед, пов'язано із загостренням економічної кризи. Негативні наслідки такого явища проявляються у тому, що погіршується професійно-кваліфікаційний рівень працівників, який все більше відстає від сучасних вимог і стандартів.

Отже, одним із найважливіших інноваційних завдань, яке постало перед керівниками, це наближення світоглядних позицій працівників підприємств до європейської ментальності, усвідомлення ними значення безперервності процесу освіти, посилення ролі знань в усіх сферах діяльності як одного з найважливіших чинників зростання їхньої конкурентоспроможності.

Як свідчить досвід, саме по собі визнання необхідності впровадження інновацій не супроводжується їх автоматичною реалізацією. Навіть поява великих і значущих інновацій не завжди призводила до якісних змін у роботі підприємства. Тому керівникам підприємств необхідно більш прискіпливо підходити до вибору інновацій в сфері управління людським капіталом, оскільки сліпе їх копіювання не дасть бажаного ефекту, а також враховувати національну специфіку трудових ресурсів.

Література:

1. Людський розвиток в Україні: інноваційний вимір (колективна монографія) / За ред. Е.М. Лібанової. — К.: Ін-т демографії та соціальних досліджень НАН України, 2008. — 316 с.

2. Армстронг Майкл. Практика управления человеческими ресурсами / Перев. С англ. под ред. С.К. Мордовина. — 8-е издание. — СПб.: Питер, 2004. — 832 с.

3. [Електронний ресурс]. — Режим доступу: http://toplutsk.com/articles-article_216.html

4. Колот А.М. Мотивація персоналу: Підручник. — К.: КНЕУ, 2002. — 345 с.

5. Савченко В.А. Управління розвитком персоналу: Навч. посібник. — К.: КНЕУ, 2002. — 351 с.

6. Родченко В.В. Международный менеджмент: Учеб. пособие. — К.: МАУП, 2000. — 240 с.

7. Зарубіжний та міжнародний досвід регулювання соціально-трудових відносин та соціального захисту населення / за ред. к.е.н. С.В. Мельника. — Луганськ, 2005. — 345 с.

8. Калина А. В. Организация и оплата труда в условиях рынка (аспект эффективности): [учеб.-метод. пособие] / А. В. Калина. — [3-е изд. перераб. и доп.]. — К.: МАУП, 2001. — 312 с.

9. Менеджмент персоналу. Навчально-методичний посібник для студентів ЗДІА з економічних спеціальностей / Укл.: А.М.Ткаченко, О.В. Шляга. — Запоріжжя: Вид-во ЗДІА, 2009. — 475 с.

10. Организация и проведение аттестации государственных служащих (Методические основы): Учеб.-метод. пособие / Ин-т труда Минтруда Российской Федерации; под общ. ред. Е.Д. Катульского, Ю.М. Забродина, А.Ф. Зубковой. — М., 1997. — 326 с.

11. Власова А. Управление компенсационным пакетом // Отдел кадров [HRD]. — 2004. — № 5. — С. 10.

12. Рейтер Г. Как и когда внедрять новую систему оплаты труда // Бізнес. — 2003. — № 51. — С. 45—48.

*Стаття надійшла до редакції 21.03.2013 р.*

Передплатний індекс 21847