

## ПРОБЛЕМИ ТА ЗАХОДИ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

В умовах необхідності виходу з економічної кризи і подальшого прискорення інноваційного розвитку вітчизняних підприємств успіх їх діяльності, в першу чергу, залежить від ефективного використання наявних людських ресурсів, коли управління персоналом є складовою удосконалення кадрового менеджменту підприємства.

Кадровий менеджмент підприємства в умовах його інноваційної діяльності повинен об'єднувати, координувати, взаємоув'язувати й інтегрувати всі функції управління підприємством. Він повинен включати такі напрямки і проблеми: планування людських ресурсів; розробка плану задоволення потреб в людських ресурсах і необхідних для цього витрат; набір персоналу з метою створення резерву потенційних кандидатів на ці посади; оцінка кандидатів на робочі місця і відбір кращих кандидатів з резерву, який створений при наборі персоналу; визначення заробітної плати і компенсації, а також розробка структури заробітної плати і пільг з метою залучення, найму і збереження персоналу; профорієнтація і адаптація персоналу при прийнятті робітників у підрозділи підприємства та розвиток розуміння того, що очікує від них підприємство; яка праця заслуговує оцінку; навчання персоналу за розробленими програмами з метою ефективної інноваційної діяльності та їх просування; оцінка трудової діяльності персоналу та розробка методик його оцінювання з доведенням їх до робітників; розробка методів переміщення персоналу на посадах по мірі їх відповідальності.

В сучасних умовах розробки інноваційних процесів керівництво та менеджери-інноватори повинні підвищувати існуючий рівень управління, який визначається якістю планових і оперативних рішень, швидкими термінами надання інформації в підрозділи підприємства, які займаються розробкою інновацій. Інформація повинна бути як оперативною, так і якісною, так як зниження якості управління приводить до погіршення показників діяльності всієї системи управління розробкою інноваційних процесів. Розуміння цього вимагає інноваторів до пошуку і виявлення резервів управління в різних напрямках без попереднього визначення втрат і ефекту, що очікується від впровадження процесу. Інноваційні проекти з розроблення нової продукції повинні реалізовуватися не ізольовано, а залежно від інших проектів та існуючої діяльності підприємства, так як нова продукція повинна бути конструктивно і функціонально сумісною з раніше освоєною продукцією підприємства. Для прискорення процесу розроблення нової продукції зараз використовують метод спільного проектування, який ґрунтується на програмній інтеграції різних груп, що беруть участь в інноваційній діяльності. До них входять групи управління інноваційною програмою, технічні та проектно-виробничі групи, що значно скорочує терміни розробки виконання різних етапів інноваційної діяльності.

Ключовою ланкою будь-якого інноваційного процесу на підприємстві завжди є керівник, який виконує основні завдання на підставі існуючих основних функцій керівника і принципів керівництва. Незважаючи на необхідність досягнення поставленої перед колективом мети, керівник повинен: розробляти загальний план дій; координувати всі підрозділи управління; впливати на нижчі рівні управління і їх керівників; підбирати кадри; розкривати потенціал кожного працівника.

Там, де створені належні умови праці, збільшується продуктивність праці робітників, знижуються втрати робочого часу, покращується внутрішній мікроклімат у колективі. Ці фактори, в свою чергу, допомагають знизити вартість ресурсів, але інвесторів при цьому цікавить, чи буде високий дохід при мінімальному ризику, тому принципово нові вироби можуть бути для них перешкодою до здійснення інвестицій, а ризик вимагає відповідної компенсації та оцінки.

Виробники також можуть чинити опір впровадженню нововведень, що пояснюється відсутністю точних вартісних оцінок, наприклад, собівартості виготовлення нових виробів, для визначення якої необхідне проведення робіт з технічної підготовки виробництва.

Сучасна тенденція розвитку інноваційної діяльності вимагає від менеджерів та працівників підприємств нових підходів до їх праці з впровадженням комп'ютерних систем та прийняття управлінських рішень на основі консенсусу менеджерів, а також з врахуванням неформальних цінностей,

що існують на підприємстві, та їх психологічно-поведінковою нормою спілкування. В умовах швидкої зміни концепцій інноваційної діяльності трансформується роль майстрів, бригадирів, начальників виробництв, що вимагає від них поповнення знань в галузі електроніки та сучасних технологій. Керівництво чекає від них не тільки локалізації технічних проблем і пошуку варіантів їх рішення, але й оперативного рішення проблем управління персоналом, а саме, налагодження взаєморозуміння та їх високої мотивації, забезпечення високої продуктивності праці та високої якості продукції. Це, в свою чергу, висуває завдання докорінного оновлення концепції професійної підготовки та безперервного підвищення кваліфікації робітників всіх ланок, які беруть участь в інноваційній діяльності підприємства.

Сьогодні в умовах інноваційної діяльності її учасники повинні розглядати свої функціональні обов'язки як внесок у вирішення певних завдань діяльності підприємства, в яких відбивається політика керівництва: виробництво, розвиток і дослідження, комерційна діяльність, фінансовий стан, матеріально-технічне постачання, комунікації, організація праці, адміністрування. Тобто в сучасних умовах в інноваційній діяльності підприємства не допускається ранжирування функціональних обов'язків персоналу за їх спадною значущістю. Так, завданнями майстра дільниці є: у виробництві - забезпечення випуску певного обсягу продукції необхідної якості в заплановані терміни; в комерції - мотивація персоналу до підвищення якості виробів; в сфері матеріально-технічного постачання - управління незавершеним виробництвом; в галузі управління персоналом - інструктаж і керівництво; у сфері адміністрування - збір і аналіз управлінської інформації; в галузі досліджень і розробок - вивчення інформації про технічні і технологічні нововведення. Таким чином, логічний взаємозв'язок областей управління, значущість виконуваної функції проводиться з урахуванням інноваційної політики підприємства в цілому, об'єднуючи всі функції діяльності без їх ранжування.

Так як управління інноваційною діяльністю – це сукупність взаємоув'язаних процесів планування, організації, мотивації та контролю, які забезпечують формування й досягання цілей інноваційної діяльності підприємства, що здійснюється на всіх етапах розробки і впровадження в практичну діяльність стратегічних програм і інноваційних проектів, починаючи від управління розробкою ідей до впровадження інновацій і забезпечення їх раціонального використання, тому інноваційний менеджер повинен приймати раціональні рішення, обґрунтовані на методах економічного аналізу, технічній основі й оптимізації інноваційного процесу, а також повинен керуватися результатами оцінки ефективних можливостей підприємства: фінансового стану, наявної технологічної бази і можливостей її розширення.

Реалізація заходів інноваційної діяльності передбачає проведення необхідних змін, без яких навіть заздалегідь досконало опрацьована стратегія може бути не реалізована. Опір інноваційним змінам – це неминуче явище, тому керівник повинен розуміти, чому менеджери та керівники функціональних підрозділів не хочуть цих змін. Це потребує від керівництва підприємства спеціальних заходів, пов'язаних з достатньо великими витратами, до яких належить навчання персоналу і створення атмосфери прихильності до інновацій через інформування та агітацію про подальший розвиток підприємства, фаховий ріст працівників та стабільність їх зайнятості. Також слід пам'ятати, що шлях до змін – це не обов'язково пошук і впровадження інноваційних рішень, процесів або стратегій. Більш раціональний підхід – це провести аналіз того, що вже є на підприємстві і вибрати те, чим можна скористатися для подальшої розробки інноваційних процесів. Але інноваційна діяльність буде мати шанс на успіх тільки при умові взаємодії великої кількості різноманітних маркетингових, науково-технічних, виробничих рішень, які очолює й об'єднує людський фактор, тобто ефективність інноваційної діяльності безпосередньо залежить від кадрового менеджменту, основу вдосконалення якого забезпечують рівень кваліфікації і компетентність персоналу, підвищення його кваліфікації, а також його психологічні і комунікаційні якості.