

УДК 330.341.1:338.108

О. В. Довгаль,
в. о. доцента кафедри менеджменту, ПВНЗ "Міжнародний університет бізнесу і права", м. Херсон

ІННОВАЦІЙНЕ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

О. Dovgal,
associate professor of the department professor of department of management, University of International Business and Law, Kherson

INNOVATIVE TECHNOLOGIES OF MANAGEMENT BY A PERSONNEL

У статті розглянуто основні нетрадиційні методи управління персоналом підприємства.

The article describes the main non-traditional methods of personnel management in an organization.

Ключові слова: управління персоналом, нетрадиційні методи управління персоналом.

Keywords: personnel management, non-traditional methods of personnel management.

Вступ. Ефективна діяльність підприємства прямо пов'язана із грамотним управлінням персоналом. Події, що відбулися у світі в перше десятиліття XXI в. багато в чому визначили нові напрямки в діяльності суб'єктів господарської взаємодії, що не могло не вплинути на зміну підходів до діяльності менеджерів, у тому числі управління персоналом. Незважаючи на значну кількість методів управління персоналом, на сьогодні безліч підприємств зіткнулися з тим, що більшість із них не завжди приносять відчутний ефект. Тому сучасні методи підвищення ефективності діяльності компанії вимагають від служби персоналу не тільки і не стільки обліку кадрів, контролю за дотриманням трудового законодавства і забезпечення документообігу, а в першу чергу – формування працездатної і ефективно функціонуючої команди.

Досягнення цієї мети неможливе без запровадження інноваційних підходів до процесів управління персоналом. Складність та різноманітність проблем інноваційного управління персоналом і визначає актуальність даної статті

Аналіз основних досліджень і публікацій. Питання сутності та особливостей інновацій, інноваційного розвитку підприємств, організації інноваційних процесів, сутності управлінських інновацій висвітлені в роботах багатьох вітчизняних та зарубіжних учених: Ю. М. Бажала, Дж. Біркіншоу, П. Друкера, Т. Г. Дудара, М. І. Дяченко, С. М. Ілляшенка, В. І. Захарченко, О. В. Карлінської, А. Г. Латкіна, В. В. Мельниченка, М. Дж. Мола, О. П. Молчанової, Г. Плешу, А. І. Пригожина, Л. М. Прокопишина, О. В. Сурина, І. В. Федулової, Г. Хеймела, Н. І. Чухрай, О. І. Юркан та ін. Дослідження цих науковців розкривають поняття та проблеми управління інноваційною діяльністю, підходи до класифікації інновацій, особливості процесу їх реалізації, значення управлінських інновацій для ефективного розвитку суб'єктів господарювання. Однак низка питань залишається вивченою недостатньо.

Постановка завдання. Метою даної статті є уточнення сутності та значення управлінських інновацій, визначення основних проблем, що стримують поширення управлінських інновацій на вітчизняних підприємствах та обґрунтування доцільності їхнього впровадження.

Виклад основного матеріалу дослідження. Успіх інноваційної діяльності сучасного підприємства багато в чому зумовлюється рівнем ефективності управління персоналом – найважливішою функціональною підсистемою підприємства та найціннішим ресурсом інноваційного розвитку. Володіючи особливими стратегічними та оперативними функціями, людський чинник відіграє провідну роль в інтелектуалізації та інформатизації виробництва. До останнього часу саме поняття «управління персоналом» взагалі було відсутнє в управлінській практиці. Незважаючи на те, що кожне підприємство мало функціональну підсистему управління кадрами, саме це управління заходилося у компетенції керівника підрозділу. Основний структурний підрозділ з управління персоналом – відділ кадрів виконував лише функції планування трудових ресурсів, приймання та звільнення працівників, організації курсової підготовки щодо підвищення кваліфікації та перепідготовки. Функціонально відділ кадрів не був пов'язаний з підрозділами організації праці і не мав професіоналізму для забезпечення оптимального функціонування персоналу в інноваційних системах. Відповідно до зниження рівня централізації системи управління економікою перед підприємствами почали виникати принципово нові завдання, пов'язані з управлінням трудовими ресурсами. Спочатку це були питання забезпечення стимулювання працівників і створення конкурентоспроможних пакетів компенсації, збереження на підприємстві висококваліфікованих фахівців, у яких з'явилася можливість вибрати місце роботи та винагорода, потім – індексація заробітної плати в умовах високої інфляції і, нарешті, проблеми підвищення продуктивності і скорочення чисельності працівників у відповідь на тиск конкуренції. На сьогодніні кадрові служби підприємств повинні ефективно вирішувати такі проблеми, пов'язані з управлінням персоналом, як:

- 1) планування трудових ресурсів – визначення потреби в кадрах залежно від стратегії розвитку виробництва;
- 2) формування резерву персоналу, добір кандидатів, визначення груп резерву;
- 3) відбір персоналу із груп резерву;
- 4) оформлення трудових контрактів;
- 5) оцінка рівня трудової діяльності кожного працівника;
- 6) переведення, підвищення, пониження, звільнення залежно від результативності праці;
- 7) профорієнтація та адаптація – залучення нових працівників до колективу, до процесу виробництва;
- 8) визначення заробітної плати та пільг з метою залучення, збереження та закріплення кадрів;
- 9) навчання кадрів;
- 10) підготовка керівних кадрів.

Вирішення цих завдань потребує відмінно інших інноваційних навичок, проти тих, яких було достатньо для здійснення документообігу та складання звітної документації, видачі довідок, оформлення пенсій, підготовки наказів про заохочення та покарання, оформлення лікарняних аркушів, здійснення табельного обліку, ведення особистих справ працівників, технічного навчання, підготовки та підвищення кваліфікації персоналом, переписки з різними структурами, підготовки наказів керівника щодо особового складу.

Як відомо, успішний розвиток підприємства залежить від належного управління підбором, навчанням, оцінкою та винагородою, тобто бути здатною створити, застосовувати та удосконалювати особливі методи, процедури, програми організації цих процесів. В цілому методи, процедури, програми являють собою системи управління персоналом.

Інноваційні підходи до управління персоналом проти традиційних варто розглядати за всіма окремо обраними системами, зокрема в системі підбору персоналу. При традиційному підході обсяг роботи з набору визначається в значній мірі різницею між наявним рівнем забезпечення робочою силою та прогнозованою потребою в ній. В інноваційній діяльності, яка характеризується невизначеністю та значним ризиком, складно прогнозувати майбутні потреби в робочій силі: необхідно оцінити відповідність можливостей працівників з погляду їх адаптації до стохастичних соціальних процесів та рівня їх кваліфікації – змісту

інноваційної діяльності. Інноваційний тип сучасного виробництва по-новому формулює проблему професійної успішності, а у зв'язку із цим формує особливу систему відбору, перенавчання та соціальної адаптації працівника.

Керівництво кожного підприємства розуміє, що успіх в значній мірі залежить від кваліфікації співробітників. Внутрішньофірмове навчання не завжди дозволяє розв'язати проблему, особливо якщо фахівці потрібні «тут і зараз». Реальний вихід з ситуації, що склалася, забезпечує використання такої технології підбору персоналу, як хедхантинг, який передбачає цілеспрямований пошук і залучення найцінніших і перспективних кадрів. Хедхантинг – мало поширений і разом із тим дуже перспективний спосіб підбору особливо цінних, «одичних» фахівців. На сьогоднішній день це, мабуть, найефективніша технологія, яка сформувалася у відповідь на потребу в ексклюзивних кандидатах на позиції топ-менеджерів і ключових фахівців.

У сучасній практиці зовнішнього підбору кандидатів використовують в основному так і технології: скринінг, рекрутинг і хедхантинг.

Скринінг – «поверхневий підбір», який здійснюється по формальних ознаках: освіта, вік, рід, досвід роботи. Вакансії низького рівня зазвичай закриваються шляхом скринінгу.

Рекрутинг – «поглиблений підбір», який враховує особистісні характеристики і ділові якості претендента. Здійснюється рекрутинговими агентствами для підбору фахівців середньої ланки.

Нова ситуація змушує вишукувати нетрадиційні соціальні технології, вимагає від працівника вміння поєднувати природні та набуті якості з вимогами навколишнього середовища. Інноваційні структури вимагають від працівника особливої гнучкості мислення, ефективної системи сприйняття, внутрішньої потреби у творчості, своєрідної форми самореалізації та інтеграції до соціальної системи. Вони зорієнтовані в першу чергу на висококваліфіковану робочу силу, центральною ланкою якої є особистість новатора-вченого або новатора-менеджера.

Ключовою фігурою в інноваційній діяльності стає інтелектуал, для якого найбільше значення набувають значення важливість праці та високий рівень внутрішньої мотивації. Особливі вимоги до ключової фігури новатора повинні поєднуватися з удосконаленням комунікативних процесів та міжособистісних відносин. Багато закордонних компаній при конкурсному відборі інноваційних менеджерів застосовують тести відповідності якостей працівника вимогам умов діяльності інноваційного керуючого. Найважливішими якостями при відборі конкурсантів є організаторські здібності, що мають за основу ініціативність, цілеспрямованість, завзятість у досягненні цілей. Найбільш високу оцінку одержує той кандидат, у якому лідерство сполучається з високим рівнем відповідальності, привітним ставленням до оточуючих, а оперативність і точність – зі своєчасністю прийнятих рішень.

Паралельно із цим, при формуванні колективу може стати в нагоді методика LAB-profile, яка дає можливість будувати мета-програмні профілі працівників та/або кандидатів на вакантні посади. Цей метод ґрунтується на психологічних інструментах управління персоналом і дає можливість побудувати мета-програмний портрет особистості, за допомогою якого виявляються найважливіші характеристики стилю мислення співробітника, що дає можливість спрогнозувати, як успішно він впорається з тим чи іншим видом діяльності, якими ресурсами він володіє.

Як зазначають експерти Бостонської консалтингової групи у щорічному звіті «Creating People Advantage» [13, 4], управління талантами і лідерством; HR-аналітика; управління залученістю, поведінкою і культурою – це ті напрями діяльності, які нині повинні бути найпріоритетнішими для керівників. Зокрема, успішні компанії чітко визначають критерії лідерства, що охоплюють весь ланцюг цінності HR. Систематично застосовуючи свої критерії лідерства у всіх процесах відбору, просування та мотивування, ці компанії дають прозорі інструкції для своїх працівників і отримують переконання, що їх таланти найкращим чином відповідають стратегії компанії, спрямовуючи її до вершини [13, 11]

Діяльність з формування залученості персоналу, управління поведінкою і культурою відображає міру, в якій організація може встановлювати норми і моделі поведінки для персоналу, залучати й утримувати працівників, давати їм відчуття, що вони здійснюють свій внесок у щось значуще [13, 12]

Хочеться виділити ще один прогресивний підхід до управління персоналом - Investors in People (у перекладі стандарт «Інвестори в Людей») – інноваційна система якісного менеджменту, інтеграція стратегії управління людьми в стратегію управління організацією, міжнародний еталон якості управління людьми, формула взаємодії менеджерів і персоналу організації з метою ефективного досягнення цілей і завдань підприємства. У зарубіжній науковій літературі дедалі більше з'являється досліджень процесів залученості персоналу, формування підходу управління персоналом на основі високої залученості (high involvement approach to HRM або HHRM). HHRM системи прагнуть «завоювати серця і уми» співробітників, а не просто, спонукати їх до дотримання правил роботи, встановлених керівниками. Вони прагнуть управляти виробничою поведінкою співробітників шляхом їх залучення, ідентифікації з організацією та неформальним або груповим управлінням.

За даного підходу, HRM може одночасно підвищувати здібності співробітників, мотивацію і створювати можливості для них здійснити свій внесок у спільний результат [15, 71].

Інноваційні технології в управлінні персоналом можна розглядати з двох позицій: як нові, що підвищують ефективність діяльності організації, прийоми управління людськими ресурсами (власне інноваційні технології кадрового менеджменту), і як традиційні технології впровадження в кадрову роботу організації нововведень (традиційні управлінські технології впровадження інновацій).

Прикладом перших є нові способи впливу на персонал. Традиційна технологія впровадження інновацій припускає використання в рамках старої процедури нового елемента управління [5].

Сучасна спрямованість інновацій у кадровій сфері, на нашу думку, пов'язана з такими завданнями: 1) підвищення рівня продуктивності діяльності; 2) ефективне навчання і розвиток персоналу; 3) поліпшення робочих взаємин і створення творчого середовища; 4) поліпшення якості трудового життя; 5) стимулювання креативних ідей; 6) звільнення менеджерів від рутинних функцій, краще використання майстерності і здібностей людей; 7) підвищення сприйнятливості та адаптивності персоналу до нововведень; 8) залученість і лояльність персоналу, згуртованість колективу; 9) забезпечення балансу інтересів компанії та співробітника.

Висновки. Система управління персоналом необхідна на кожному підприємстві. На основі проведеного дослідження можна сказати, що, крім традиційних методів управління персоналом, існують також і нестандартні методи, які найчастіше приносять більше користі, незважаючи на певний рівень ризику. В умовах бурхливого розвитку економіки, класичні методи управління застарівають і не приносять значного позитивного ефекту. Світ змінюється, змінюються і люди, тому має відбуватися і зміна методів управління.

Література.

1. Антоненко А. Использование методики LAB-profile в практике управления персоналом / А. Антоненко // Менеджер по персоналу. - 2006. № 10. - С. 70-77.
2. Кудрявцева Е.И. Инновационные технологии в кадровом менеджменте / Кудрявцева Е.И., Голянич В.М. // Управленческое консультирование. - 2013. - № 2. - С. 5-16. [Электронный ресурс]. - Режим доступа: www.sziu.ru/publication/650/rossijskij-nauchno-prakticheskij-zhurnal-upravlencheskoe-konsultirovanie
3. Червінська Л.П. Управління інноваційною діяльністю персоналу: монографія /Л.П. Червінська. - К.: КНЕУ, 2014. - 194.
4. Corporate Universities: An Engine for Human Capital / Philipp Kolo, Rainer Strack, Philippe Cavat, Roselinde Torres, Vikram Bhalla // July, 2013/ — [Электронный ресурс]. - Режим доступа: https://www.bcgperspectives.com/Images/Corporate_Univer_sities_Jul_2013tcm80-140415.pdf
5. Creating People Advantage 2013. Lifting HR Practices to the Next Level / Rainer Strack, Jean-Michel Caye, Carsten von der Linden, Pieter Haen, Filippo Abramo. // October 30, 2013. - [Электронный ресурс]. - Режим доступа: https://www.bcgperspectives.com/Images/-Creating_People_Advantage_Oct_2013_tcm80-147615.pdf
6. Global Talent 2021. How the new geography of talent will transform human resource strategies. - Oxford Economics. - Report, 2012 - [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.oxfordeconomics.com/Media/Default/Thought%20Leadership/global-talent-2021.pdf>
7. Krausert, A. HRM systems for knowledge workers: differences among top managers, middle managers, and professional employees // Human Resource Management, January - february 2014, vol. 53, no. 1., pp. 67-87.

References.

1. Antonenko, A., (2006), "Using methods LAB-profile in the practice of personnel management", *Menedzher po personalu*, vol.10., pp. 70-77.
2. Kudryavtseva, E.I., Goljanich, V.M., (2013), "Innovative technologies of management by a personnel", *Administrative Consulting*, vol.2., pp. 5-16. [Online], available at: www.sziu.ru/publication/650/rossijskij-nauchno-prakticheskij-zhurnal-upravlencheskoe-konsultirovanie
3. Chervinska, L.P., (2014), *Upravlinnia innovatsijnoiu diialnistiu personalu* [Management of innovative activity of the personnel], KNEU, Kyiv, Ukraine.
4. Kolo, Ph., Strack, R., Cavat, P., (2013), "Corporate Universities: An Engine for Human Capital", [Online], available at: www.bcgperspectives.com/Images/Corporate_Universities_Jul_2013tcm80-40415.pdf
5. Strack, R., Haen, P., Abramo, F., (2013), "Creating People Advantage 2013. Lifting HR Practices to the Next Level", [Online], available at: www.bcgperspectives.com/Images/-Creating_People_Advantage_Oct_2013_tcm80-147615.pdf
6. Oxford Economics, (2012), "Global Talent 2021. How the new geography of talent will transform human resource strategies", [Online], available at: <https://www.oxfordeconomics.com/Media/Default/Thought%20Leadership/global-talent-2021.pdf>

7. Krausert, A., (2014), "HRM systems for knowledge workers: differences among top managers, middle managers, and professional employees", *Human Resource Management*, vol. 53, no. 1. pp. 67-87.

Стаття надійшла до редакції 20.05.2015 р.



ТОВ "ДКС Центр"