

Касич А. О.

*доктор економічних наук, професор,
завідувач кафедри менеджменту
Київського національного університету технологій та дизайну*

Бурба О. А.

*магістрант
Київського національного університету технологій та дизайну*

Kasych A. O.

*Doctor of Economic Sciences, Professor,
Head of Management Department
Kyiv National University of Technologies and Design*

Burba O. A.

*Master's Student of Management Department
Kyiv National University of Technologies and Design*

ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ В ПРАКТИЦІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОГО ПІДПРИЄМСТВА

INNOVATIVE APPROACHES IN PRACTICE OF PERSONNEL MANAGEMENT OF THE COMPETITIVE ENTERPRISE

Анотація. Стаття присвячена дослідженню та висвітленню сучасних підходів до управління персоналом як основного складника забезпечення ефективного функціонування підприємства. Проаналізовано сучасні теорії та підходи різних вчених в галузі управління персоналом. Проведено комплексний аналіз традиційних та інноваційних методів управління. Автор акцентує увагу на креативності як основній складовій, яка провокує людину бути інноваційною.

Ключові слова: інновація, методи управління персоналом, підприємство, персонал, мотивація.

Вступ та постановка проблеми. Інноваційна активність сучасного підприємства визначається перш за все якістю та кваліфікацією персоналу, його творчістю та креативністю. Ускладнення вимог до робочої сили з боку роботодавців не може автоматично забезпечити підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства, що є складним процесом та залежить від дії багатьох чинників, однак провідна роль ініціативного персоналу є беззаперечною. Проста комбінація інших видів ресурсів або виконання робочою силою традиційних виробничих завдань не забезпечує необхідного прискорення інноваційної активності підприємства.

Все це актуалізує застосування підприємствами нових підходів до управління персоналом у контексті розвитку його навичок та здібностей, мотивування до пошуку нестандартних підходів до вирішення проблем тощо. У цьому контексті основним джерелом інноваційних конкурентних переваг на ринку стає невичерпний ресурс, а саме персонал.

На українських підприємствах здебільшого зберігаються застарілі підходи до управління, до яких додалися проблеми відсутності управлінської культури та бажання її формувати серед власників.

Саме тому завдання пошуку та впровадження сучасних, інноваційних підходів до управління персоналом є важливим та актуальним. Отже, слід констатувати існування проблеми формування системи ефективного управління персоналом організацій на рівні наукових та організаційно-методичних досліджень.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання розробки адекватних потребам методів управління підприємством постійно досліджуються як зарубіжними, так і українськими вченими.

Серед основних напрямів, які розвивали зарубіжні вчені, слід назвати застосування системного та стратегічного підходів. Все частіше вчені розглядають персонал як людський капітал. Так, Р. Шулер та С. Джексон [3] розглядають управління персоналом як систему, що забезпечує залучення, розвиток і мотивацію співробітників до пошукової роботи у сфері забезпечення ефективного функціонування організації в різних умовах.

Саме людський капітал фірми сприяє досягненню її бізнес-цілей, на чому наголошено в роботі [4], однак при цьому зазначено, що розвиток персоналу – це сукупність внутрішньо послідовних етапів та набору інструментів, розроблених та впроваджених на підприємстві. Управління персоналом на засадах стратегічного підходу розглядається в працях [5; 7]. При цьому управління найбільш цінним активом підприємства, працюючим персоналом, який колективно та індивідуально робить внесок у розвиток підприємства, має стратегічне значення. Компетентнісний підхід взято за основу Д.Б. Мінбаєвою [6], яка наголошує на важливості управління складними соціальними відносинами та генерування конкурентних переваг на цій основі.

Українські вчені питанням розвитку систем управління персоналом приділяють увагу у контексті розробки нової концепції управління персоналом (робота Н.Л. Гавкалова [8]), дослідження зарубіжного досвіду у стимулюванні праці (дослідження О.К. Єлісеєва [9] та Г.В. Назарова [10]), впровадження стратегічних підходів у практику діяльності підприємства, що впливає на показники ефективності діяльності та загалом конкурентні переваги [11].

Таким чином, управління людськими ресурсами у сучасних умовах слід розглядати як політику та філософію, що спрямовані на залучення, розвиток, мотивацію та збереження працівників, які забезпечують ефективне функціонування та виживання організації.

Метою роботи є дослідження сучасних організаційних підходів до управління персоналом в контексті розвитку його інноваційного потенціалу та обґрунтування умов їх застосування в діяльності українських підприємств.

Результати дослідження. Відповідно до сучасної концепції управління персоналом важливими напрямками, які потребують врахування у практиці сучасного конкурентоспроможного підприємства, є:

- врахування змісту методології управління персоналом, згідно з якою персонал як об'єкт управління має вирішальне значення у розвитку та повинен розглядатись як інтелектуальний капітал, що потребує впровадження дієвого інструментарію з розвитку;

- формування ефективних систем управління персоналом, яке є неможливим без проведення системних організаційних змін, спрямованих на досягнення стратегічних цілей розвитку організації;

- здійснення пошуку ефективних технологій щодо організації відбору та прийому кадрів, стимулювання та створення умов для його всебічного розвитку персоналу.

Оскільки глобальна економіка стає все більш нестабільною, ніж будь-коли раніше, на рівні підприємств зростає значимість формування конкурентних переваг на основі інновацій, а це фактично вимагає застосування нових, інноваційних методів управління персоналом [1].

Методи управління персоналом – це способи впливу на колективи та окремих працівників з метою здійснення координації їхньої діяльності в процесі функціонування підприємства [12]. Серед традиційних методів управління персоналом можна виділити такі основні групи: адміністративні, економічні, соціально-психологічні [12]. Вони продовжують використовуватись на практиці та формують основу відносин між роботодавцями та найманими працівниками. Але в сучасному інноваційному світі ці методи вже не є такими дієвими, як раніше. Крім того, результативність їх застосування залежить від багатьох чинників, зокрема соціально-економічних відносин у суспільстві, рівня економічного розвитку країни та рівня доходів населення, етапу життєвого циклу підприємства, стратегічних цілей подальшого розвитку. Саме тому підприємства, зорієнтовані на стійкий розвиток, шукають нових шляхів для підвищення ефективності діяльності персоналу, що в майбутньому забезпечить формування системних конкурентних переваг.

Незважаючи на те, що показник продуктивності праці є основним для дослідження ефективності використання трудових ресурсів, сучасні теорії [13] продовжують досліджувати природу цього показника, однак в ув'язці з системами управління людськими ресурсами. Вчені доводять,

що у сучасних умовах основою забезпечення продуктивності праці (у багатовимірному значенні) є система управління, однак лише за рахунок перетворення її на цілісну та збалансовану систему управління людськими ресурсами (HRM), спрямовану на вдосконалення організаційного клімату та формування організаційної культури, на узгодження корпоративних цінностей та суспільних цінностей. І лише за рахунок унікального поєднання вказаних складових для кожної організації може відбуватись формування конкурентних переваг підприємства, які будуть складними для розуміння іншими конкурентами.

Узагальнення висновків вчених та дослідження практики управління персоналом провідних компаній України та світу (на прикладі компаній “Apple”, “Samsung”, «Київстар») дає змогу констатувати, що впровадження інноваційних методів відбувається на етапах підбору персоналу, оцінки результативності його діяльності, навчання та стажування, застосування системи винагород та управління кар'єрою (рис. 1).

Таким чином, підприємства в сучасних умовах для забезпечення підвищеного мотивування праці персоналу:

- активізували процеси удосконалення та модифікації традиційних методів управління в контексті забезпечення максимальної віддачі від них у нових умовах господарювання;

- впроваджують інноваційні підходи та інструменти, які суттєво підвищують творчий потенціал персоналу.

Основою визначення умов застосування тих чи інших методів, які були б більш ефективними на тих чи інших підприємствах, є проведення їх порівняльного аналізу в контексті переваг та недоліків (табл. 1).

Проаналізувавши дані табл. 1, можна з впевненістю сказати, що інноваційні методи управління персоналу є ефективнішими з точки зору порівняння переваг та недоліків. Інноваційні методи управління відповідають важливому сьогоденні компетентнісному підходу, який передбачає орієнтацію на навчання персоналу та ретельний відбір кандидатів за критеріям професійності. Саме це принесе в майбутньому користь та фінансову винагороду як працівнику, так і підприємству.

Відомо, що провідні компанії та корпорації світу, щоб не втрачати позицій на ринку та досягати нових висот постійно шукають шляхи вдосконалення своєї продукції та послуг. Для створення покращеного, інноваційного продукту необхідна рушійна сила – інноваційний персонал. Це персонал, який не боїться кидати виклики, бути творчим, створювати нове, пропонувати керівництву своє бачення майбутнього підприємства та при всьому цьому залишатись клієнтоорієнтованим. Підприємство повинно сприяти цьому різними методами, мотивувати, а не пригнічувати ініціативи.

Результати проведеного дослідження досвіду використання традиційних та інноваційних методів управління персоналом в практиці провідних компаній світу представлено в табл. 2.

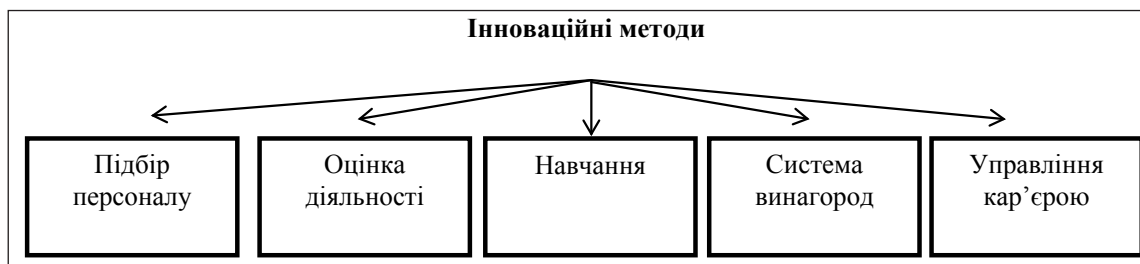


Рис. 1. Основні сфери застосування інноваційних методів в управлінні персоналом підприємства

Джерело: складено на основі [14]

Порівняльна характеристика методів управління персоналу

Методи	Зміст	Характеристика	Переваги	Недоліки
Традиційні методи управління персоналом				
Адміністративні методи	Методи, засновані на дисципліні, відповідальності, владі, примусі.	Це методи прямого впливу, що 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.	Оперативне досягнення цілей; не вимагає значних матеріальних витрат.	Пригнічується ініціативність; відсутні стимули; є страх звільнення.
Економічні методи	Мотивація трудової діяльності, що полягає в матеріальному стимулюванні працівників.	Керівництво організації за допомогою різних компонентів оплати праці регулює матеріальну зацікавленість працівників.	Вплив на людей через матеріальні потреби; заохочення прояву ініціативи.	Можлива поява конкуренції в колективі, що призведе до пригніченого клімату.
Соціально-психологічні методи	Спрямовані на управління соціально-психологічними відносинами, що складаються в колективі.	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.	Мотивація шляхом задоволення нематеріальних потреб (підвищення статусу, ролі особистості); мінімізація психологічних конфліктів	Відсутність матеріального заохочення.
Інноваційні методи управління персоналом				
Підбір персоналу	Ретельний відбір кандидатів з метою отримання кращих працівників для процвітання підприємства.	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.	Можливості оцінки сучасного стану кандидата з урахуванням особливостей організації та майбутньої посади.	Економічні витрати, витрати часу.
Оцінка діяльності	Процес встановлення відповідності якісних характеристик персоналу вимогам посади й робочого місця.	Регулярна характеристика керівниками своїх підлеглих з погляду як досягнутих ними результатів, так і того, завдяки чому вони досягнуті і як можуть бути поліпшені.	Активність в інноваційній діяльності, через можливість обговорення своєї роботи з керівництвом.	Займає багато часу.
Управління кар'єрою	Досягнення цілей в галузі кар'єри.	Професійний розвиток працівника, тобто набуття ним потрібної для обіймання бажаної посади кваліфікації через професійне навчання, стажування, підвищення кваліфікації.	Мотивовані працівники; зниження плинності кадрів; зацікавленість сферою діяльності підприємства.	Високий рівень конкуренції серед працівників.
Система винагород	Мотивація працівників шляхом задоволення їх потреб.	Забезпечення фінансової відзнаки, просування та іншого визнання, щоб мотивувати працівників ризикувати, розвивати нові продукти та створювати нові ідеї.	Зростання задоволеності працею; можливість творчої реалізації та створення новачків.	Економічні витрати.
Навчання	Підвищення рівня кваліфікації персоналу.	Допомагає працівнику здобувати знання, навички та вміння, що сприятимуть інноваціям у сфері продуктів, виробничих процесів та методів управління в повсякденній роботі.	Збільшення продуктивності праці співробітників; зростання потенціалу працівників і всієї організації загалом; скорочення витрат на забезпечення функціонування організації.	Витрати на навчальну літературу/ тренінги.

Джерело: складено авторами на основі [12; 14; 15]

Досвід використання традиційних та інноваційних методів управління персоналом в практиці провідних компаній світу

Підприємство	Традиційні методи		Основний акцент	Характеристика
	Інноваційні методи			
“Procter and Gamble” (США)	Інноваційні методи		Навчання	Увага зосереджується на розвитку навичок працівників зі спрямуванням їх на відповідний кар’єрний шлях та за допомогою перейти до своєї наступної ролі в трьох програмах “Procter & Gamble” [16].
“McDonald’s” (США)	Інноваційні методи		Навчання	Постійно [17] проводяться тренінги переважно для саморозвитку, а також тренінги, що дають навички, які можна використовувати в інших галузях [17].
“Nikon” (Японія)	Інноваційні методи		Оцінка діяльності	Корпорація використовує самостійну систему звітування, а це означає, що працівники зустрічаються зі своїми керівниками за ступенем необхідності. На щорічній основі вони звітують про свої досягнення та прагнення для управління кар’єрою [18].
“Adidas” (Німеччина)	Інноваційні методи		Навчання	З 2006 року розпочалась навчальна програма з управління людськими ресурсами, яка зосереджена на підготовці менеджерів. Під час навчання менеджери вивчають інноваційні методи управління персоналом, а саме систему набору персоналу, систему компенсації та виплат, навчання та визначення цілей і оцінки ефективності [19].
“Microsoft” (США)	Інноваційні методи		Оцінка діяльності	В корпорації створено 4 додатки для працівників. Це допомагає систематизації роботи. Працівники самостійно заповнюють профіль, вибирають тренінги, навчальні програми, дату відпустки тощо. Менеджери можуть використовувати заявку на підбір персоналу, щоб опублікувати вакансії, переглядати заявки та відстежувати витрати, понесені компанією для заповнення позиції [20].
«ДТЕК» (Україна)	Традиційні методи		Економічні стимули	Перш за все за основу українського підприємства взято мотивацію персоналу, як матеріальну, так і нематеріальну [21].
«Нова Пошта» (Україна)	Інноваційні методи		Управління кар’єрою	Розвиток та кваліфікаційний ріст персоналу. Компанія сприяє впровадженню та розвитку «ноу-хау» [22].
«Київстар» (Україна)	Інноваційні методи		Оцінка діяльності	Щорічно в компанії проводиться оцінка ефективності діяльності кожного співробітника. За її результатами здійснюється перегляд заробітної плати й визначається розмір річної премії. Крім того, у компанії існує система додаткових стимулів і соціальних гарантій [23].
“Apple” (США)	Інноваційні методи		Підбір персоналу	Унікальна система підбору персоналу, що включає в себе ретельний відбір з трьох-чотирьох раундів, оцінку виступу, положення тіла, жестів, та в минулому інтерв’ю зі Стівом Джобсом [24; 25].
“Samsung” (Південна Корея)	Інноваційні методи		Навчання	Створення центрів розвитку лідерства для розширення можливостей свого персоналу, крім того, допомога фахівцям з професійних питань, таких як, зокрема, маркетинг, планування, телекомунікації, фінанси [26].

Джерело: складено авторами на основі [16–26]

Зарубіжні підприємства здебільшого орієнтуються на використання інноваційних підходів, оскільки потенціал традиційних підходів вичерпано. Деякі великі компанії України, такі як, наприклад, Нова Пошта, керуючись прикладом успішних корпорацій та зрозумівши секрет успіху, виходять на новий рівень результативності діяльності завдяки успішному управлінню персоналом. Тільки розуміння необхідності фінансування розвитку персоналу може вивести компанію на новий рівень. Мотивовані, енергійні та оснащені новим корисним багажем знань працівники приносять, як правило, фінансову вигоду та процвітання підприємству.

Висновки. Таким чином, персонал і на рівні сучасної науки менеджменту, і на рівні практики розглядається як рушійна сила вирішення проблем, пов’язаних з конкурентоздатністю, економічним зростанням та ефективністю функціонування будь-якого підприємства. Управління персоналом перетворюється на най-

важливішу складову системи управління сучасним підприємством, оскільки всі цілі організації досягаються за рахунок ідей, підходів, енергії персоналу. Система кадрового менеджменту українських підприємств потребує покращення методів роботи з персоналом і застосуванням досягнень закордонної науки та кращого практичного досвіду. Це вимагає кардинальних змін у баченні ролі персоналу в розвитку сучасного підприємства, в розумінні важливості його професійного зростання, що стає стратегічним завданням вже підприємства, а не лише самого працівника. А це фактично вимагає зміни філософії відносин між роботодавцями та найманими працівниками. Відповідно, стратегічного значення набуває балансування між застосуванням традиційних організаційно-економічних, соціально-психологічних і правових методів управління та пошуком набору нових механізмів та інноваційних методів впливу на персонал.

Список використаних джерел:

1. Convergence or divergence: Human resource practices and policies for competitive advantage worldwide / [P. Sparrow, R.S. Schuler, S.E. Jackson] // The International Journal of Human Resource Management. – 2006. – Vol. 5. – № 2. – P. 267–299.
2. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами / М. Армстронг ; пер. с англ. под ред. С.К. Мордовина. – 10-е издание. – СПб. : Питер, 2012. – 848 с.
3. Schuler R.S. Linking competitive strategies with human resource management practices / R.S. Schuler, S.E. Jackson // Academy of Management Executive. – 1987. – Vol. 1. – № 3. – P. 207–219.
4. Leonard J.A. An empirical model of the sources of innovation in the U.S. manufacturing sector / J.A. Leonard, C. Waldman // Business Economics. – 2007. – Vol. 42. – № 4. – P. 33–45.
5. Касич А.О. Методичні підходи щодо оцінки ефективності діяльності підприємства / А.О. Касич, І.Г. Хімич // Бізнес-Інформ. – 2012. – № 12. – С. 55–59.
6. Minbaeva D.B. HRM practices and MNC knowledge transfer / D.B. Minbaeva // Personal Review. – 2005. – Vol. 34. – № 1. – P. 125–144.
7. Касич А.О. Втілення концепції стратегічного управління в практику вітчизняних підприємств / А.О. Касич // Бізнес-Інформ. – 2014. – № 11. – С. 290–294.
8. Гавкалова Н.Л. Классификация концепций управления персоналом / Н.Л. Гавкалова, В.Г. Соболев // Бізнес-Інформ. – 2011. – № 9. – С. 168–171.
9. Єлісеєва О.К. Стимулювання в системі управління персоналом підприємств / О.К. Єлісеєва, Н.Г. Кутова // Бізнес-Інформ. – 2017. – № 4. – С. 388–392.
10. Назарова Г.В. Порівняльний аналіз політики наймання персоналу: найкращі світові та українські практики / Г.В. Назарова, К.Ю. Котлярєвська // Бізнес-Інформ. – 2011. – № 9. – С. 168–171.
11. Касич А.О. Управління конкурентними перевагами підприємства / А.О. Касич, Ж.В. Харькова // Економічний аналіз. – 2016. – № 2. – Т. 25. – С. 79–85.
12. Управління персоналом : [підручник] / [В.М. Данюк, А.М. Колот, Г.С. Суков та ін.] ; за заг. та наук. ред. В.М. Данюка. – К. : КНЕУ ; Краматорськ : НКМЗ, 2013. – 666 с.
13. Paauwe J. HRM and performance: What's next? / J. Paauwe, P. Boselie // Human Resource Management Journal. – 2005. – Vol. 15. – № 4. – P. 68–83.
14. Jiménez-Jiménez D. Studying the effect of HRM practices on the knowledge management process / D. Jiménez-Jiménez, R. Sanz-Valle // Personnel review. – 2013. – № 42:1. – P. 28–49.
15. Rashid Alshekaili S.A. Human Capital Approach and Innovation Performance in Omani Industrial Firms: The Role of Knowledge Management / S.A. Rashid Alshekaili // Proceedings of the International (Spring) Conference on Asia Pacific Business Innovation & Technology Management. Bali, Indonesia, 2011.
16. Procter & Gamble Digitizes its Talent Management Processes through Customized Talent by Design Solutions [Електронний ресурс]. – Режим доступу : https://www.accenture.com/t20150523T042743_w_/lv-en/_acnmedia/Accenture/Conversion-Assets/DotCom/Documents/Global/PDF/Industries_2/Accenture-Procter-Gamble-Digitizes-Talent-Management-Processes-Design-Solutions.pdf.
17. McDonalds case study [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://cmsnew.pdst.ie/sites/default/files/McDonalds%20case%20study.pdf>.
18. Nikon Sustainability Report 2017. – P. 54–56. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.nikon.com/about/sustainability/labor/hr-management.pdf>.
19. THE ADIDAS GROUP: SUPPLIER TRAINING PROGRAMMES [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://intobusiness.weebly.com/uploads/5/2/8/9/5289726/adidas_group_csr_case_study_july_2011.pdf.
20. Microsoft Corporation (2008) Human Resources Management Self Service Suite. Canadian Release [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://mbs.microsoft.com/downloads/public/BP10Docs/HRMCanadianRelease.pdf>.
21. Обучение и развитие сотрудников ДТЭК [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://docplayer.ru/35517001-Obuchenie-i-razvitie-sotrudnikov-dtek.html>.
22. Проект сотрудничества по целевой подготовке молодых специалистов на базе ВУЗа ХАИ и работодателя «НОВА ПОШТА». – 2015 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : https://k202.khai.edu/uploads/editor/1/8465/news_94/files/%D0%9F%D1%80%D0%B5%D0%B7%D0%B5%D0%BD%D1%82%D0%B0%D1%86%D0%B8%D1%8F%D0%B4%D0%BB%D1%8F%D0%81%D1%82%D1%83%D0%B4%D0%B5%D0%BD%D1%82%D0%BE%D0%B2%D0%A5%D0%90%D0%98%20%2005%202015.pdf.
23. Турбота про співробітників [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://kyivstar.ua/uk/about/responsibility/employees#>.
24. Apple, 2016a. Recruitment and selection [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://applecorporate.weebly.com/recruitment-and-selection.html>.
25. Tatley K. Steve Jobs' top hiring tip: "hire the best" / K. Tatley // RecruitLoop. – 2014. – № 5 August [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://recruitloop.com/blog/steve-jobs-top-hiring-tip-hire-the-best>.
26. Samsung, 2016a. Recruiting process [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.samsungsds.com/en/about/recruit/processes.jsp>.

Аннотация. Статья посвящена исследованию и освещению современных подходов к управлению персоналом как основному компоненту обеспечения эффективного функционирования предприятия. Проанализированы современные теории и подходы различных ученых в области управления персоналом. Проведен комплексный анализ традиционных и инновационных методов управления. Автор акцентирует внимание на креативности как основной составляющей, которая провоцирует человека быть инновационным.

Ключевые слова: инновация, методы управления персоналом, предприятие, персонал, мотивация.

Summary. The article is devoted to research and lighting modern approaches in personnel management, as a main component of ensuring the effective functioning of the enterprise. The article analyzes the innovative methods and approaches of different scientists in the field of personnel management. A complex analysis of traditional and innovative management methods is carried out. The author focuses on creativity as a main component which provokes a person to be innovative.

Key words: innovation, methods of personnel management, enterprise, personnel, motivation.