

DOI: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2019-10-74-156>

УДК 658.3:331.1

Шевченко О.С., Євтушенко Г.І.

Університет державної фіскальної служби України

ІННОВАЦІЙНІ МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВАХ У СУЧАСНИХ УМОВАХ ГОСПОДАРЮВАННЯ

Анотація. У даній статті досліджено розвиток інноваційних технологій управління персоналом у сучасних умовах господарювання. Проаналізовано та систематизовано технології управління кадрами підприємства. Розглянута система управління персоналом на підприємствах. Проведено порівняння сучасної і традиційної систем управління персоналом на підприємствах. Охарактеризовано підсистеми управління персоналом та відповідні інноваційні процес-технології управління персоналом. Для підвищення ефективності формування та розвитку кадрового потенціалу, наголошено у необхідності використання інноваційних методів на підприємстві.

Ключові слова: персонал, інновація, методи управління, кадри, персонал-технології, аутсорсинг, аутстафінг, коучинг, реінжиніринг, хедхантинг, скринінг, рекрутинг.

Shevchenko Oleg, Yevtushenko Anna

State Fiscal Service of Ukraine

INNOVATIVE METHODS OF MANAGEMENT OF PERSONNEL MANAGEMENT IN ENTERPRISES IN MODERN ECONOMIC CONDITIONS

Summary. This article explores the development of innovative HRM technologies in today's business environment. Technologies of management of the personnel of the enterprise are analyzed and systematized. The system of personnel management at the enterprises is considered. A comparison of modern and traditional systems of personnel management at enterprises. The HRM subsystems and corresponding innovative HRM processes are characterized. To increase the efficiency of formation and development of human resources, it is emphasized that innovative methods are needed at the enterprise. At the present stage of economic development, new requirements for the level of training of personnel are also defined, when there is a rapid aging of knowledge, skills and skills of staff, which is reflected in the gap between individual knowledge from the current requirements for the position and profession. Systematic development of staff in order to increase their competence should be carried out through the formation of a system of continuous training in creating the conditions for full disclosure of the potential of employees, their ability to make a significant contribution to the activities of their organization. There are several types of personnel technologies distinguished during personnel management: multi-link, communication, individual and others. Multilevel personnel-technology involves the execution of a series of consecutive interrelated tasks, communication – focused on the establishment of labor relations between individual employees and production units of the enterprise, individual – focused on the specification of management actions for a particular employee. Personnel technology development is world-class, most of them are developed and started using leading European, American and Japanese companies, each of which has its own peculiarities, so the names of a considerable part of the personnel technology used in Ukraine went from foreign words. The paper considers the development of innovative technologies of personnel management in modern conditions of managing. The article described the personal-technology enterprises. Discussed the comparison of management systems personnel.

Keywords: personnel, innovation, management methods, personnel, technology personnel, outsourcing, outstaffing, coaching, reengineering, headhunting, screening, recruiting.

Постановка проблеми. У сучасних умовах становлення ринкової економіки існує потреба в розробленні інноваційних підходів до управління персоналом з усвідомленням того, що основним ресурсом підприємства є його працівники, а за його межами – споживачі продукції, її якість і конкурентоспроможність, забезпеченням якої виступає персонал. Технології, на яких основоположним є система управління персоналом, потребують постійного удосконалення та уточнення, оскільки ринковий простір функціонування національних підприємств має тенденцію до змін, тому з метою створення високоефективної системи управління персоналом, необхідно дослідити суть та значення принципів формування даної системи в сучасних умовах ринку.

Швидке впровадження нових технологій, сучасних форм організацій виробництва, скорочення і навіть зникнення окремих підприємств, створення нових сфер зайнятості, електронне спілкування та мережа інтернет змінюють способи ведення біз-

несу і комунікацію людей у системі управління персоналом на підприємстві. Визначення необхідності розвитку даної системи стає потребою у застосуванні на підприємствах інноваційних технологій та сучасних методів використання трудових ресурсів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженням ефективних методів управління підприємством постійно займаються як зарубіжні, так і українські вчені.

Серед основних напрямів, які визначають зарубіжні вчені, слід виокремити застосування системного та стратегічного підходів.

Все частіше науковці розглядають персонал як людський капітал. Вчені, такі як Р. Шулер та С. Джексон розглядають управління персоналом як систему, що здійснює залучення, розвиток і мотивацію співробітників до пошукової роботи у сфері забезпечення ефективного функціонування підприємства в різних умовах [1, с. 207–219].

Людський капітал підприємства сприяє досягненню його бізнес-цілей. Зазначимо, що розвиток

самого персоналу відбувається в результаті внутрішньо послідовних етапів та набору інструментів, розроблених та впроваджених на підприємстві.

Управління персоналом на основі стратегічного підходу розглядається у працях Касич А.О. При цьому працюючий персонал є найбільш цінним активом підприємства, який колективно та індивідуально здійснює внесок у розвиток підприємства, має стратегічне значення [5, с. 290–294]. Компетентнісний підхід взято за основу Д.Б. Мінбаєвою, основний акцент дослідження якої спрямовано на важливість управління складними соціальними відносинами та генерування конкурентних переваг на цій основі [4, с. 125–144].

Щодо українських учених, питанням розробки концепції управління персоналом, приділено увагу в роботах Н.Л. Гавкалової і В.Г. Соболева [6, с. 168–171]; дослідженнями щодо стимулювання праці займалася О.К. Єлісеєва [7, с. 388–392]; Г.В. Назарова і К.Ю. Єотляревська аналізували політику наймання персоналу, що впливає на показники ефективної діяльності та загалом конкурентні переваги [8, с. 56–60].

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Досягнення високих результатів діяльності підприємства неможливе без запровадження інноваційних підходів до процесів управління персоналом. Перспектива у використанні традиційних методів, способів та інструментів кадрового менеджменту є вичерпаною, саме тому пошук шляхів підвищення ефективності використання трудових ресурсів переноситься у площину розвитку інноваційних персонал-технологій. Незважаючи на різноманіття наукових досліджень в даній сфері, сучасні інноваційні методи управління персоналом на більшості підприємств майже не використовуються.

Таким чином, дослідження питань впровадження інноваційних персонал-технологій в сучасних умовах господарювання, вимагає дедалі більшої уваги.

Головною метою статті є аналіз інноваційних процесів в управлінні персонал-техноло-

гіями та можливостей їх використання на вітчизняних підприємствах.

Виклад основного матеріалу. На сучасному етапі зміни епох та під час переходу від традиційного суспільства до суспільства інформаційного значний вплив мають інновації та поява інноваційних соціальних технологій в управлінні трудовими колективами.

Управління персоналом на сучасному підприємстві незалежно від форми власності є потужним інструментом забезпечення конкурентоспроможності і розвитку, тому виникає необхідність у розробці та підвищенні ефективності новітньої системи управління персоналом, орієнтованої на вимоги ринкової економіки [9].

Система управління персоналом, яка існує на провідних вітчизняних підприємствах включає такі підсистеми: підбір та найм фахівців, аналіз та планування, оцінювання персоналу, здійснення навчання та підвищення кваліфікації персоналу, атестація і ротація кадрів, контроль оплати праці, мотивація персоналу, облік співробітників підприємства, організація трудових відносин на підприємстві, створення умов праці, соціальний розвиток, кадрова безпека.

Порівняльний аналіз традиційних і сучасних систем управління персоналом на підприємствах подано в таблиці 1 [10, с. 214–223].

Науковець П. Друкер вважає, що саме у сфері управління персоналом традиційні базові принципи істотно суперечать реальності та є непродуктивними [11, с. 196]. На нашу думку, існує важливий принцип в управлінні персоналом – це використання диференційованих підходів і стилів управління для різних груп працівників та окремих працівників у різних видах ситуацій. Різні способи впливу, набір операцій і процедур у процесі формування та реалізації трудового потенціалу визначаються персонал-технологією або технологією управління персоналом [12, с. 61–64].

Відповідно до загальнонаукових позицій, персонал-технологію розуміють як механізм взаємодії керівників усіх рівнів управління зі своїм персо-

Таблиця 1

Аналіз систем управління персоналом на підприємствах

Традиційна система управління персоналом		Сучасна система управління персоналом
Акцент на оперативні завдання	↔	Акцент на стратегію підприємства
Стабільність як основа прогресивного розвитку	↔	Адаптація системи управління персоналом до змін у зовнішньому середовищі
Організаційний вплив	↔	Людський фактор
Головний ресурс – це організаційна структура	↔	Головний ресурс – це кадри підприємства
Розподіл завдань за спеціальністю	↔	Оптимальне групування завдань
Зовнішній контроль	↔	Самоконтроль та самодисципліна
Жорстка вертикальна організаційна структура	↔	Гнучка горизонтальна структура із забезпеченням ефективної взаємодії підрозділів
Авторитарний стиль управління	↔	Управління як взаємодія усіх членів організації в загальному успіху
Внутрішня конкуренція	↔	Співпраця колективу
Не зацікавленість працівників в успіху організації	↔	Орієнтація на спільний результат сукупним впливом
Вузкий спектр інтересів в діяльності підприємства	↔	Зацікавленість в суспільних інтересах
Низька схильність до ризику	↔	Впровадження інновацій у зв'язку з ризиками

Джерело: складено авторами за даними [10, с. 214–223]

налом та з метою повного й ефективного використання тих обмежених економічних ресурсів, що наявні на виробництві, насамперед робочої сили, трудового потенціалу всіх категорій працівників. На теперішній час у виробництві технологія управління персоналом розуміється як наука і мистецтво управління людьми, механізм взаємодії між суб'єктом та об'єктом управління персоналом, система взаємозв'язку між керівником і працівником, стратегія вироблення рішень і тактика їх виконання у сфері ефективної зайнятості працівників в управлінні кадровим потенціалом підприємства.

Під час управління персоналом виділяють декілька видів персонал-технологій: багатоланкові, комунікаційні, індивідуальні та інші. Багатоланкові персонал-технології передбачають виконання серії послідовних взаємозв'язаних завдань, комунікаційні – орієнтовані на встановлення трудових стосунків між окремими працівниками і виробничими підрозділами підприємства, індивідуальні – зосереджені на конкретизації управлінських дій стосовно певного працівника (рис. 1) [13, с. 389–396].

Розроблення і впровадження персонал-технологій роботи з кадрами в організації включає сім типових етапів:

- 1) здійснення діагностики кадрової ситуації;
- 2) корегування діючих положень;
- 3) підготовка та погодження проекту технології;
- 4) підтвердження розробленої технології;
- 5) розповсюдження механізму впровадження заходів;
- 6) здійснення навчання персоналу нової технології;
- 7) назначення відповідальних за впровадження технології.

Дані персонал-технології можна об'єднати в такі групи: персонал-технології позикової праці; навчальні персонал-технології; персонал-технології підбору та найму персоналу; персонал-технології підвищення ефективності роботи персоналу;

персонал-технології контролю праці персоналу; інформаційні персонал-технології [2, с. 33–45].

Найпоширеніми на сучасному етапі є аут-технології в управлінні персоналом, які у вітчизняній практиці визначаються як форма позикової праці. Аут-технології поділяють на дві групи: передачу окремих функцій спеціалізованим компаніям (аутсорсинг) та передачу спеціалізованої компанії працівників підприємства (аутстафінг, лізинг персоналу). Саме дані технології надають змогу реалізувати такі принципи управління персоналом, як оптимальність та гнучкість [13, с. 389].

На сучасному етапі економічного розвитку також визначаються нові вимоги до рівня підготовки персоналу, коли спостерігається швидке старіння знань, умінь і навичок персоналу, яке має вираження у відставанні індивідуальних знань від сучасних вимог до посади і професії. Системний розвиток персоналу з метою підвищення його компетентності повинен здійснюватися через формування системи безперервного навчання під час створення умов для повного розкриття потенціалу співробітників, їх здібності робити відчутний внесок у діяльність своєї організації.

Складним моментом у процесі навчання є застосування методів самостійного надбання знань. Використовуючи різні методи розвитку персоналу, можна керувати його компетентністю (таблиця 2) [3, с. 55–59].

Сучасні компанії проводять перевірку працівників на лояльність до компанії з використанням технічних засобів. Новітньою розробкою вчених, що поєднує в собі останні досягнення у сфері психології і біометрії, є безконтактний аналіз психоемоційного стану людини – система «Vibralmage».

Дана технологія безконтактно проводить моніторинг рівня емоцій, визначає рівень стресу, тривоги й агресивності людини, а також здійснює детекцію брехні в режимі реального часу. Безконтактність системи дає змогу перевіряти благадійність спів-



Рис. 1. Технології управління персоналом

Джерело: складено авторами за даними [13, с. 389–396]

Сучасні методи розвитку персоналу підприємства

№	Метод	Варіанти використання
1	Тренінг	Мінімальна інформація і максимум вправ на відпрацювання навиків. Впровадження для розвитку навиків невеликої групи осіб
2	Кейс Стаді	Технологія для короткострокового навчання менеджерів на основі бізнес-ситуацій. Ціль – навчити аналізувати інформацію, сортувати її для вирішення поставленого завдання, виявляти ключові проблеми, вибирати оптимальне рішення
3	Коучинг	Нова форма консультаційної підтримки, засіб сприяння, допомоги в пошуку вирішень або подолання будь-якої складної ситуації. Завдання коуча полягає в допомозі людині самостійно знайти знання і закріпити на практиці
4	E-learning	Масовий метод дистанційного навчання у вигляді електронних книг, відеоуроків, комп'ютерних вправ. Ефективність виявляється в переданні знань великій кількості людей
5	Самонавчання	Проходить в індивідуальному порядку за умови стимулювання навчання з використанням різноманітних матеріалів: книг, документації, аудіо, відео і мультимедійних програм

Джерело: складено авторами за даними [3, с. 55–59]

робітників, не принижуючи їх власної гідності і не заподіюючи їм жодної шкоди [5, с. 290–294].

Також для перевірки персоналу на лояльність міжнародна практика використовує сучасну технологію «Mystery Shopping». Методика полягає у залученні ряду агентів, завданням яких є імітація зовнішнього контакту, і оцінки дій персоналу в процесі здійснення операції. З даною технологією можна дізнатися, наскільки лояльний персонал до свого роботодавця, та наскільки співробітники є відвертими і надійними, чи не мають на меті здійснити протиправні та аморальні дії, здатні спричинити шкоду бізнесу.

В сьогоднішній день серйозна боротьба за професійних фахівців. Керівництво кожної компанії розуміє, що успіх значною мірою залежить від кваліфікації співробітників. Внутрішньофірмове навчання не завжди дає змогу розв'язати проблему, особливо якщо фахівці потрібні «тут і зараз».

Прогресивні менеджери корпорацій та транснаціональних компаній усе частіше відчують необхідність у залученні професійних керівників на провідні позиції, оскільки саме від них багато в чому залежить успішний бізнес. Розширення компанії, освоєння нових ринків та регіонів призводить до необхідності пошуку грамотного керівника [14, с. 35–40].

Фахівці вищої ланки, зазвичай, не зацікавлені в роботі, вони не розміщують резюме в загальнодоступних джерелах і не відкликаються на оголошення про вакансії. Пошук даних співробітників звичайними методами часто виявляється малоефективним, ось чому потрібні спеціально навчені професіонали, які зможуть знайти відповідного претендента, встановити з ним контакт і домовитися про особисту зустріч. Завдання досвідченого рекрутера – з'ясувати, що саме не влаштує топ-менеджера на поточному місці роботи, а іноді і створити ситуацію, за якої його перехід у компанію замовника стане можливим.

Дана технологія є єдиним можливим способом, якщо самостійний пошук виявляється безрезультатним або якщо сувора конфіденційність не дає змоги розміщувати оголошення про наявність вакансії. Перевага даного методу полягає в повній гарантії закриття вакансії.

Розвиток персонал-технологій має світовий характер, більшість із них розробили та почали використовувати провідні європейські, американські та японські компанії, кожна з яких має свої осо-

бливості, тому назви значної частки персонал-технологій, що використовуються в Україні, пішли від іноземних слів. Проблемним для вітчизняного законодавства залишається використання окремих назв із персонал-технологій, що ускладнює правове забезпечення їх застосування [7, с. 388–392].

Висновки і пропозиції. 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 важливу 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 застосування 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.

Отже, сучасна спрямованість інновацій у кадровій сфері, на нашу думку, пов'язана з такими завданнями:

- 1) необхідність у підвищенні рівня продуктивної діяльності;
- 2) створення ефективного навчання і розвитку персоналу;
- 3) сприяння покращенню робочих взаємин;
- 4) поліпшення якості трудового життя;
- 5) стимулювання креативних ідей;
- 6) звільнення менеджерів від малоефективних функцій;
- 7) підвищення сприйнятливості та адаптивності персоналу до нововведень;
- 8) залученість і лояльність персоналу, згуртованість колективу;
- 9) забезпечення балансу інтересів компанії та співробітника.

Список літератури:

1. Schuler R.S., Jackson S.E. (1987). Linking competitive strategies with human resource management practices. *Academy of Management Executive*. Vol. 1. No 3. P. 207–219.
2. Leonard J.A., Waldman C. (2007). An empirical model of the sources of innovation in the U.S. manufacturing sector. *Business Economics*. Vol. 42. No 4. P. 33–45.
3. Касич А.О., Хіміч І.Г. Методичні підходи щодо оцінки ефективності діяльності підприємства. *Бізнес-Інформ*. 2017. № 12. С. 55–59.
4. Minbaeva D.B. (2015). HRM practices and MNC knowledge transfer. *Personal Review*. Vol. 34. No 1. P. 125–144.
5. Касич А.О. Втілення концепції стратегічного управління в практику вітчизняних підприємств. *Бізнес-Інформ*. 2018. № 11. С. 290–294.
6. Гавкалова Н.Л., Соболев В.Г. Класифікація концепцій управління, *Бізнес-Інформ*. 2011. № 9. С. 168–171.
7. Єлісейєва О.К., Кутова Н.Г. Стимулювання в системі управління персоналом підприємств. *Бізнес-Інформ*. 2017. № 4. С. 388–392.
8. Назарова Г.В., Котляревська К.Ю. Порівняльний аналіз політики наймання персоналу: найкращі світові та українські практики. *Бізнес-Інформ*. 2015. № 10. С. 56–60.
9. Лели Ю.Г. Сучасні системи управління персоналом та їх вплив на ефективність роботи підприємства. Електронний інституціональний депозитарій Приазовського державного технічного університету. URL: <http://eir.pstu.edu/> (дата звернення: 11.10.2019).
10. Петрова І.Л. Стратегічне управління персоналом: реалії та перспективи. *Формування ринкової економіки : зб. наук. праць. Т. 2. Управління персоналом в організаціях*. Київ : КНЕУ, 2015. С. 214–223.
11. Друкер П. Менеджмент в XXI веке : [учебное пособие]; переклад с англ. Вильямс, 2011. 272 с.
12. Холодницька А.В. Сучасні технології підбору персоналу та можливості їхнього практичного використання. *Науковий вісник Полісся*. 2015. № 1(1). С. 61–64.
13. Третьяк О.П. Сучасні персонал-технології у системі управління персоналом на підприємстві. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2014. № 24(4). С. 389–396.
14. Хохлова Т., Машкетова А. Хедхантинг: эксклюзивная технология подбора суперкадров. *Управление персоналом*. 2017. № 17(171). С. 35–40.

References:

1. Schuler, R.S., & Jackson, S.E. (1987). Linking competitive strategies with human resource management practices. *Academy of Management Executive*, vol. 1, no 3, pp. 207–219.
2. Leonard, J.A., & Waldman, C. (2007). An empirical model of the sources of innovation in the U.S. manufacturing sector. *Business Economics*, vol. 42, no. 4, pp. 33–45.
3. Kasich, A.O., & Khimich, I.G. (2017). Methodical approaches for the evaluation of the enterprise activity efficiency. *Business Inform*, no. 12, pp. 55–59.
4. Minbaeva, D.B. (2015). HRM practices and MNC knowledge transfer. *Personal Review*, vol. 34, no. 1, pp. 125–144.
5. Kasich, A.O. (2018). Implementation of the concept of strategic management in the practice of domestic enterprises. *Business Inform*, no. 11, pp. 290–294.
6. Gavkalova, N.L., & Sobolev, V.G. (2017). Classification of concepts of personnel management. *Business Inform*, no. 9, pp. 168–171.
7. Yeliseyeva, O.K., & Angular, N.G. (2017). Incentives in the system of enterprise personnel management. *Business Inform*, no. 4, pp. 388–392.
8. Nazarova, G.V., & Kotlyarevskaya, K.Y. (2016). Comparative analysis of staffing policy: best world and Ukrainian practices. *Business Inform*, no. 9, pp. 168–171.
9. Lely, Y.G. Modern systems of personnel management and their influence on the efficiency of the enterprise. *Electronic Institutional Depository of Azov State Technical University*. Available at: <http://eir.pstu.edu>
10. Petrova, I.L. (2015). Strategic Personnel Management: Realities and Perspectives. *Formation of market economy: Coll. of sciences. wash. V. 2. Personnel management in organizations*. Kyiv : KNEU, pp. 214–223.
11. Drucker, P. (2011). Management in the 21st Century; trans. with English. M. : Williams, 272 p.
12. Kholodnitskaya, A.V. (2015). Modern technologies of recruitment and possibilities of their practical use. *Polesie Scientific Bulletin*, no. 1(1), pp. 61–64.
13. Tretyak, O.P. (2014). Modern staff technologies in the personnel management system at the enterprise. *Scientific Bulletin of NLTU of Ukraine*, no. 24(4), pp. 389–396.
14. Khokhlova, T., & Mashketova, A. (2017). Hedhanting: exclusive technology of selection of superframes. *Personnel management*, no. 17(171), pp. 35–40.