

ІННОВАЦІЇ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ

*Щербак В.Г., д.е.н., професор, Ямбуренко В.В., магістр
Київський національний університет технологій та дизайну*

Анотація. Розглянуто інноваційні технології управління персоналом. Увагу приділено таким актуальним питанням: підготовка на основі компетенцій, корпоративні університети, сучасні системи розвитку персоналу, методики перевірки персоналу на лояльність, хедхантинг та автоматизація HR-функцій. Сформульовано вимоги щодо інноваційного розвитку системи управління персоналом.

Ключові слова: інновації, персонал, управління персоналом, хедхантинг, стратегія, лояльність, вплив.

ИННОВАЦИИ В УПРАВЛЕНИИ ПЕРСОНАЛОМ

*Щербак В.Г., д.э.н., профессор, Ямбуренко В.В., магистр
Киевский национальный университет технологий и дизайна*

Аннотация. Рассмотрены инновационные технологии управления персоналом. Внимание уделено таким актуальным вопросам: подготовка на основе компетенций, корпоративные университеты, современные системы развития персонала, методики проверки персонала на лояльность, хедхантинг и автоматизация HR-функций. Сформулированы требования к инновационного развития системы управления персоналом.

Ключевые слова: инновации, персонал, управление персоналом, хедхантинг, стратегия, лояльность, влияние.

INNOVATIONS IN PERSONNEL MANAGEMENT

*Shcherbak V., Yamburenko V.
Kyiv National University of Technologies and Design*

Abstract: Innovative technologies of personnel management are considered. Attention is paid to such topical issues: competence training, corporate universities, modern staff development systems, loyalty staffing, HR support and automation of HR functions. The requirements for the innovative development of the personnel management system are formulated.

Keywords: innovation, personnel, personnel management, headhunting, strategy, loyalty, impact.

Постановка проблеми. Швидке впровадження нових технологій, нові форми організації виробництва, скорочення і навіть зникнення окремих підприємств, виникнення нових сфер зайнятості, механізація, електронне спілкування та Інтернет змінюють способи ведення бізнесу і взаємодію людей у процесі трудової діяльності. Динамічний розвиток підприємства, зумовлений зростанням конкуренції, що супроводжується використанням нових технологій, неможливий без постійного розвитку професіоналізму співробітників. Сьогодні значно підвищується значення інновацій, інноваційних соціальних технологій в управлінні трудовими колективами. Тому сучасні методи підвищення ефективності діяльності компанії вимагають від служби персоналу не тільки і не стільки обліку кадрів, контролю за дотриманням трудового законодавства і документообігом, а в першу чергу – формування працездатної і ефективно функціонуючої команди. Досягнення цієї мети неможливе без упровадження інновацій у процесах управління персоналом. Складність та різноманітність проблем інноваційного управління персоналом і визначає актуальність даної статті.

Аналіз останніх публікацій та невирішена частина проблеми. Проблеми управління персоналом досліджували багато вітчизняних та закордонних вчених. Так, П.Ф. Друкер, Дж.А. Макьярелло вперше використали поняття інновації саме стосовно до управління трудовими ресурсами [8, с. 39–43]; Загальні настанови щодо застосування

інновацій в управлінні персоналом досить яскраво можна виділити з роздумів С. Монтенегро, який визначив, що для «вигодовування» інновацій необхідно створювати середовище, яке стимулює і заохочує свободу, креативність і конструктивний критицизм [7]. А. Антоненко запропонував використовувати методу LAB-profile в практиці управління персоналом [1, с. 70–77], а Н. Заярна, О. Каралюс довели, що інновації більш ймовірні там, де є можливість кидати виклик обмеженням і владі; де дозволяється ігнорувати правила поведінки, стимулюється перемішування ідей, людей та культур [2]. А. Калина визначила, що техніки управління дають можливість визнавати, ідентифікувати і вчитися на помилках як можна швидше [3]; Є. Качан – інновації процвітатимуть в обставинах, в яких визнається, що інновація має бути відкрита фізичному світу і світу ідей [4]; Є. Кудрявцева, В. Голянич довели, що в жодного винаходу немає гарантованого майбутнього якщо до цього не буде залучений креативний персонал [5, с. 5–16]; О. Мельник запропонував систему мотивування працівників інноваційно-креативного профілю на українських підприємствах [6, с. 52–55]; В. Травін, В. Дятлов [9, с. 91–102]; Л. Червінська довела, що інновації дійсно почнуть відбуватися тільки з розумінням того, що світ швидко змінюється, що він надзвичайно динамічний і мінливий і що майбутнє є непередбачуваним [10]; Є. Яхонтова запропонував новий підхід до використання інноваційних технологій управління культурою [11, с. 87–99]; В. Щербак обґрунтувала новий підхід щодо створення та використання конкурентних переваг персоналу в сучасних технологіях управління підприємством [12], управління якістю праці персоналом в умовах структурно-інноваційних перетворень [13]. Але загальним недоліком всіх проаналізованих наукових праць є те, що більшої уваги вимагає дослідження питань сучасної практики управління персоналом у сучасних умовах. З урахуванням складності ситуації в економіці країни та на ринку праці, актуальним залишається питання удосконалення управління персоналом вітчизняних підприємств.

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

Результати досліджень. Поняття «інновація» в даний час набуло універсальний і міждисциплінарний характер, в межах якого знання і інтелектуальний капітал є визначальним чинником розвитку будь-яких суспільних систем.

Сутність поняття інновації розкривається, насамперед, в його визначенні, яке постійно змінюється і уточнюється, а також в існуючій класифікації видів інновацій. П. Друкер розрізняв поняття «наукове відкриття», «новина» і «інновація» Під науковим відкриттям він розумів додавання знань до розуміння явищ природи. Новина у П. Друкера – це нова технічна можливість. Інновація – результат впливу новини на життя людей.

Аналіз наявної літератури, що розглядає інновації, дозволив виділити два концептуальні трактування цього поняття: економічну і соціальну. Економічне трактування поняття «інновація» має на увазі створення нового продукту, нової технології. При соціальному розгляді «інновацій» увага приділяється процесу нововведення в суспільство, в організацію, в колектив. Згідно з цим розумінням інновація є перетворенням знань у виробничі, економічні, соціальні технології. У даному випадку інновація – це комерціалізація знань, вилучення з них прибутку.

На мою думку, здійснення соціальних інновацій на підприємстві безпосередньо пов'язано з нововведеннями у кадровій роботі. Нововведення у кадровій роботі – результат впровадження в практику кадрової роботи організації кадрової інновації, яка полягає у зміні трудових, міжособистісних та інших відносин працівників, рівня трудового потенціалу, морального та психологічного клімату організації, функціональних взаємозв'язків і функціонального розподілу праці, матеріального добробуту працівників, що спричиняє появу додаткового економічного і соціального ефекту. Впровадження кадрової інновації може вимагати від підприємства змін у підготовці персоналу, наймання спеціально

підготовлених працівників, психологічної підтримки персоналу, інформаційного та фінансового забезпечення.

Аналіз загальних тенденцій, що визначають сучасні вимоги до робочої сили, дозволяє окреслити відповідні вимоги до системи професійної підготовки, перепідготовки і підвищення кваліфікації працівників, оцінити напрацьовані в різних країнах інноваційні підходи до оптимізації професійного навчання і перспективу їх упровадження.

Зростання ролі інтелектуального капіталу в сучасних компаніях є причиною виникнення необхідності перетворення їх в організацію, що постійно навчається. Дослідження показало, що ефективність навчання і його вплив на конкретні результати роботи співробітників можуть бути високими тільки у разі акценту на інноваційну активність власно тих, хто навчається, активне залучення їх у процес навчання. У зв'язку з цим особливо актуальним є питання про корпоративні університети. Можна сказати, що корпоративні університети за рубежом є системою розвитку професійної компетентності, що персоналізується, і мають на увазі участь майже кожного провідного фахівця в навчанні персоналу, а рядових працівників – в самонавчанні.

Корпоративний університет – це в першу чергу продумана система навчання персоналу компанії, в рамках якої разом із традиційними формами сучасної бізнес-освіти використовуються такі форми навчання, як бізнес-тренінги, проблемно-проектні семінари, семінари product knowledge (знання продукту), програми особистісного зростання працівника, рольові ігри, аналіз і обговорення кейсів.

Діяльність корпоративних університетів включає, як мінімум, такі основні напрями:

- навчання фахівців, а також менеджерів вищої і середньої ланки передових методів управління;
- консультування (в основному з питань використання різних технологій);
- тренінг персоналу з метою вироблення необхідних умінь;
- супровід розвитку співробітника через наставництво, а керівництво – через коучинг;
- система управління знаннями, яка забезпечує узагальнення, консолідацію і використання накопиченого фахівцями компанії досвіду.

У сучасному світі бізнесу, де єдиною незмінною істиною є постійність змін, безперервне навчання стає таким же стратегічно важливим аспектом бізнесу, як і розробка нових продуктів, грамотний маркетинг і добрі взаєностосунки з клієнтами. Створення корпоративної системи електронного навчання дозволяє зробити безперервне навчання частиною загальної стратегії організації та інтегрувати його в щоденні бізнес-процеси.

Електронне навчання – це швидкий і ефективний спосіб одержувати необхідні для роботи знання. Навчання відбувається в інтерактивному режимі через Інтернет, локальну внутрішньокорпоративну мережу. Електронні навчальні технології дозволяють розробити індивідуальні програми щодо підвищення кваліфікації для кожного співробітника і проконтролювати результативність навчання. Електронне навчання дає можливість навчати велику кількість співробітників одночасно без відриву від їх основної діяльності.

Таким чином, створення корпоративної системи дистанційного навчання є оптимальним рішенням для тих підприємств, які планують постійно розвивати знання і навички своїх співробітників у сфері бізнесу, економіки та інформаційних технологій.

Для ефективної реалізації стратегії розвитку персоналу та капіталовкладень у персонал підприємства першочергове значення має лояльність працівників. Під лояльністю персоналу розуміють доброзичливе, коректне, приватне, щире, поважне ставлення до керівництва, співробітників, їхніх дій та до підприємства в цілому; свідоме виконання співробітником своєї роботи, дотримання норм, правил і обов'язків, урахування неформальні, щодо підприємства, керівництва, співробітників та інших суб'єктів взаємодії.

Деякі 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 полягання людини – система Vibration. Дана технологія безконтактно проводить моніторинг рівня емоцій, визначає рівень стресу, тривоги і агресивності людини, а також здійснює детекцію брехні в режимі реального часу. Безконтактність системи дозволяє перевіряти благонадійність співробітників, не принижуючи їх власної гідності, і не заподіюючи їм жодної шкоди.

Також для перевірки персоналу на лояльність можна використовувати сучасну технологію Mystery Shopping. Методика припускає залучення ряду агентів, завданням яких є імітація зовнішнього контакту, і оцінки дій персоналу в процесі здійснення операції. За допомогою даної технології можна взяти, наскільки лояльний персонал щодо свого роботодавця, наскільки співробітники чесні і надійні, чи не здійснюють вони протиправних та аморальних дій, здатних спричинити шкоду благополуччю бізнесу. Таким чином, можна побачити, кому зі своїх працівників можна довіряти, а кого слід віднести до групи потенційного ризику.

У наш час іде серйозна боротьба за професіоналів. Керівництво кожної компанії розуміє, що успіх в значній мірі залежить від кваліфікації співробітників. Внутрішньофірмове навчання не завжди дозволяє розв'язати проблему.

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, «штучних» фахівців.

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

Скринінг – «поверхневий підбір», який здійснюється по формальних ознаках: освіта, вік, рід, досвід роботи. Низькі вакансії звичайно закриваються шляхом скринінгу.

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

Хедхантинг – «якісний пошук», що враховує особливості бізнесу замовника, робочого середовища, ділових і особистісних якостей кандидата, організований прямим шляхом.

Ринок хедхантингових послуг є порівняно молодим. Послуга хедхантингу є досить дорогою: у світовій практиці гонорар за пошук і «переманювання» фахівця складає близько 30% від загального річного доходу прийнятого на роботу кандидата.

Основними замовниками хедхантингових послуг є компанії двох типів:

1. Компанії, які вийшли зі стадії бурхливого зростання і розвитку та переживають стадію стабілізації.

2. Компанії, які інтенсивно розвиваються або знаходяться на стадії становлення. Неправильним є уявлення про хедхантинг як про виключно переманювання потрібного кандидата.

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). Вони прагнуть управляти виробничою поведінкою

співробітників шляхом їх залучення, ідентифікації з організацією та неформальним або груповим управлінням.

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.

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.

ТОВ «Емвей Україна» – 56-е офіційне представництво міжнародної компанії прямих продажів Amway Согр., яке почало свою роботу 3 листопада 2003 року.

Компанія практикує технологію рекрутингу. Лідери компанії перераховують і описують близько двадцяти різноманітних методів, як рекрутувати в Amway. Але звичайно, потрібно ознайомитися з кожним способом і випробувати декілька з них на практиці.

Завдяки системі рекрутингу, з кожним роком в компанії значно збільшується кількість працівників.

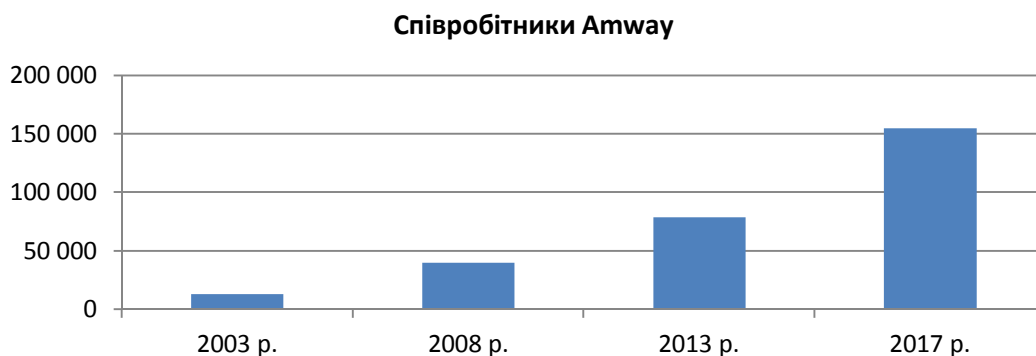


Рис. 1. Кадрова ситуація в компанії Amway

Отже, зважаючи на цей графік, можна зробити висновки, що технологія рекрутингу є досить ефективною. В наш час спосіб рекрутингу – це рекрутинг в соціальних мережах.

Така ж специфіка управління персоналом діє і в інших косметологічних корпораціях, таких як Оріфлейм, Ейвон, Мері Кей та ін.

Висновки та пропозиції. Сучасна організація, яка хоче бути конкурентоспроможною на ринку, повинна стати на шлях запровадження інновацій, які мають бути не випадковими, а безперервними і забезпечувати організації успіх.

Інноваційне управління персоналом підприємства повинно мати системний характер і базуватися на основі комплексного вирішення кадрових питань та кінцевого результату для організації.

У статті висвітлено різні погляди науковців на сутність поняття «інновації». Інновації в управлінні персоналом є корисними та доцільними і мають отримати практичне застосування задля бажаного результату – підвищення ефективності діяльності організації.

Застосовуючи інноваційне управління персоналом, організація повинна орієнтуватися на висококваліфікований персонал з належними психологічними характеристиками, наявністю креативності у роботі. Розвиток персоналу організації є одним із сучасних напрямків впровадження інновацій в управління персоналом. Кожна організація має дбати про безперервну підготовку своїх працівників, оскільки це є капіталовкладенням на довгостроковий період.

Таким чином, грамотне розроблення та впровадження інновацій в управління персоналом дозволить підвищити ефективність роботи як працівника зокрема, так і організації у цілому.

Література

1. Антоненко А. Використання методики LAB-profile в практиці управління персоналом / А. Антоненко // Менеджер по персоналу. – 2006. – № 10. – С. 70–77.
2. Заярна Н.М. Проблеми і перспективи розвитку трудових ресурсів в Україні / Н.М. Заярна, О.М. Каралюс // Науковий вісник НЛТУ України: зб. наук.-техн. праць. – Львів: РВВ НЛТУ України.
3. Калина А.В. Організація та оплата праці в ринкових умовах / А.В. Калина. – К.: Вид-во МАУП, 2003. – 312 с.
4. Качан Є.П. Управління трудовими ресурсами / Є.П. Качан. – К.: Вид. дім «Юридична книга», 2005. – 358 с.
5. Кудрявцева Є.І. Інноваційні технології в кадровому менеджменті / Є.І. Кудрявцева, В.М. Голянич // Управлінське консультування. – 2013. – № 2. – С. 5–16.
6. Мельник О.Г. Система мотивування працівників інноваційно-креативного профілю на українських підприємствах / О.Г. Мельник. – Львів: Видавництво Львівської політехніки. – 2013. – С. 52–55.
7. Монтенегро С. Инновация и философия [Электронный ресурс] / С. Монтенегро. – Режим доступа: <http://www.project-syndicate.org/commentary/montenegro1/Russian>.
8. Друкер П.Ф. Менеджмент / Пітер Ф. Друкер, Джозеф А. Макьярелло; пер. с англ. – М.: Вильямс, 2012. – 704 с.
9. Травин В.В. Менеджмент персонала предприятия: учеб.-практ. Пособие / В.В. Травин, В.А. Дятлов. – 5-е изд. – М.: Дело. 2009. – 272 с.
10. Червінська Л.П. Управління інноваційною діяльністю персоналу: монографія / Л.П. Червінська. – К.: КНЕУ, 2014. – 194 с.
11. Яхонтова Е.С. Инновационные технологии управления культурой / Е.С. Яхонтова // Инновационные технологии управления человеческими ресурсами: коллек. монография / под ред. А.А. Корсаковой и Е.С. Яхонтовой – М.: МЭСИ, 2012. – С. 87–99.
12. Щербак В.Г. Створення та використання конкурентних переваг персоналу в сучасних технологіях управління підприємством: наукове видання / В.Г. Щербак. – Харків: Вид. ХНЕУ, 2006 – 162 с.
13. Щербак В.Г. Інноваційні аспекти управління трудового потенціалу: монографія / В.Г. Щербак. – Харків: Вид. ХНЕУ, 2009. – 320 с.