

Прудкий В.В.
Манасенко І.М.

канд. економ. наук
ORCID ID: 0000-0002-3246-3603

Національний технічний університет України
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»

ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

ИННОВАЦИОННЫЕ ПОДХОДЫ К УПРАВЛЕНИЮ ПЕРСОНАЛОМ ПРЕДПРИЯТИЯ

INNOVATIVE APPROACHES TO HUMAN RESOURCE MANAGEMENT OF THE ENTERPRISE

В даній статті розглянуто управлінські закони (закон невизначеності відгуку, закон неадекватності взаємного сприйняття, закон неадекватності самооцінки, закон спотворення інформації, закон самозбереження, закон компенсації), напрями управління персоналом в системі менеджменту підприємства, а також складові системи управління персоналом з урахуванням інноваційних підходів. Виділено актуальні інструменти управління персоналом підприємства: аутстафінг, як засіб кадрової політики, менторство, як ефективний підхід до навчання та адаптації працівників на підприємстві, мотивація, як спосіб підвищення продуктивності працівників, а також система віртуального офісу, яка оптимізує управлінські процеси підприємства, робить їх компактними та мобільними. Також обґрунтовано доцільність їх застосування в Україні і необхідність подальшого розвитку цих інструментів.

В статі наведено приклади компаній, які вже застосовують зазначені вище методи управління: Google, KPMG, Ernst&Young, Pricewaterhouse Coopers і Deloitte.

Ключові слова: управління персоналом, системи управління персоналом, мотивація, закони управління, інноваційні інструменти.

В данной статье рассмотрены управленческие законы (закон неопределенности отклика, закон неадекватности взаимного восприятия, закон неадекватности самооценки, закон искажения информации, закон самосохранения, закон компенсации), направления управления персоналом в системе менеджмента предприятия, а также составляющие системы управления персоналом с учетом инновационных подходов. Выделены актуальные инструменты управления персоналом: аутстафинг, как средство кадровой политики, менторство, как эффективный подход к обучению и адаптации работников на предприятии, мотивация, как способ повышения продуктивности работников, а также система виртуального офиса, которая оптимизирует управленческие процессы предприятия, делает их компактными и мобильными. Также обоснована целесообразность их применения в Украине и необходимость дальнейшего развития этих инструментов.

В статье приведены примеры компаний, которые уже применяют упомянутые выше методы управления: Google, KPMG, Ernst&Young, Pricewaterhouse Coopers и Deloitte.

Ключевые слова: управление персоналом, система управления персоналом, мотивация, законы управления, инновационные инструменты.

In this article administrative laws are considered (the law of vagueness of review, the law of inadequacy of mutual perception, the law of inadequacy of self-appraisal, the law of distortion of information, the law of self-preservation, the law of indemnification), the directions of a personnel management in the system of management of the enterprise and components of a personnel management system, with innovative approaches. In the article actual tools of a personnel management of the enterprise are selected the: outstaffing, as a way of a personnel policy; mentoring, as an effective approach to training and adaptation of employees at the enterprise; motivation, as a way of increase of the productivity of employees, and the system of the virtual office which optimizes administrative processes of the enterprise and do compact and mobile them. Also, in the article the expedience of their application in Ukraine and the necessity of the further development of these tools are justified.

In the article examples of companies which apply methods of management are given: Google, KPMG, Ernst&Young, PricewaterhouseCoopers and Deloitte.

Keywords: a personnel management, a personnel management system, motivation, laws of management, innovative tools.

Вступ. В турбулентних умовах господарювання підприємства вирішують досить широкий спектр задач різних рівнів складності, під час яких стикаються з різноманітними проблемами. Швидкість вирішення поставленого завдання за наявності різних проблем, залежить від того, наскільки ефективно налагоджена робота даного підприємства. Основою будь-якого підприємства, без якої неможливе його існування, є його працівники (персонал). Від якості персоналу та від методів управління залежить те, наскільки ефективно буде працювати та чи інша підприємницька структура.

Сучасна економіка України відстає у своєму розвитку в багатьох тенденціях, зокрема і в управлінні персоналом підприємства. Підприємства не тільки не займаються створенням інноваційних рішень в цій сфері, але і не впроваджують уже розроблені методи управління, що досить поширені в світовій практиці. Арсенал управління персоналом багатий на інноваційні методи, які, на жаль, мало застосовуються в практиці українських підприємств. Питаннями управління персоналом та інноваційними підходами до його управління займалися такі вчені: Данилюк В.М. [1], Лелі Ю. Г. [2], Меньшикова М.О. [3], Сардак С.Е. [4]. Тому актуальним є узагальнення та поглиблення існуючих доробків за порушеною тематикою.

Постановка завдання. Метою даної статі є розгляд сутності поняття управління персоналом, а також дослідження інноваційних підходів в цій сфері, аналіз досвіду іноземних компаній.

Методологія. Для досягнення мети дослідження застосовано комплекс загальнонаукових та спеціальних методів і прийомів: індукції та дедукції, аналізу й синтезу – для постановки завдань дослідження та їх вирішення,

узагальнення – для детермінації основних понять та принципів управління персоналом підприємств на основі інноваційних підходів.

Інформаційною базою дослідження стали нормативно-правові акти України у сфері управління людськими ресурсами та інноваційної діяльності, наукові праці та статті вітчизняних та зарубіжних вчених.

Результати дослідження. З метою глибокого розуміння основного категоріального апарату порушеної тематики розглянемо підходи до визначення категорії «управління персоналом» різними авторами (табл.).

Таблиця

Підходи до визначення категорії «управління персоналом»

№ п/п	Прізвище та ініціали автора	Визначення категорії «управління персоналом»
1	Данилюк В.М.	Управління персоналом – це частина функціональної сфери кадрового господарства як основного механізму організації [1, с. 43].
2	Меньшикова М.О.	Управління персоналом – це сукупність механізмів, принципів, форм і методів взаємодії при формуванні, розвитку та діяльності персоналу організації, що реалізується як ряд взаємопов'язаних напрямів та видів діяльності [3, с. 87, 88].
3	Сардак С.Е.	Управління персоналом – постійний вплив на персонал в різних часових лагах для забезпечення розвитку підприємства (застосування визначених керівництвом дій, маркетинг персоналу, оцінювання, розвиток персоналу, вивільнення, організація кадрового діловодства тощо) [4, с. 156].
4	Сардак С.Е.	Управління персоналом – управління всіма працівниками: кваліфікованими і некваліфікованими, штатними і тимчасовими, або сумісниками, формуючи трудовий потенціал підприємства [4, с. 156].

На даний в момент в Україні існують такі законодавчі акти, що регулюють відносини в сфері управління персоналом, а також трудові відносини між працедавцем і працівником: Конституція України, Закон України "Про охорону праці", Кодекс законів про працю (КЗпП) тощо. Однак існують певні управлінські закони, які також не можна ігнорувати. Основними законами управлінської діяльності є: закон невизначеності відгуку, закон неадекватності взаємного сприйняття, закон неадекватності самооцінки, закон спотворення інформації, закон самозбереження і закон компенсації. Розглянемо їх детальніше[5].

1. Закон невизначеності відгуку. Суть полягає в тому, що різні люди в різний час можуть якісно по-різному реагувати на однакові впливи. На банальну грубість у свою адресу одна людина відповість грубістю, інша – змовчить, а третя буде намагатися заспокоїти грубіяна.

2. Закон неадекватності взаємного сприйняття. Суть цього закону полягає в тому, що людина ніколи не може збагнути іншу людину з тією точністю і повнотою, яка була б достатньою для серйозних рішень щодо цієї людини. Наше сприйняття «влаштовано» таким чином, що практично ніколи не буває точним і повним.

3. Закон неадекватності самооцінки. Суть цього закону полягає в тому, що при спробі оцінити себе людина стикається з тими ж внутрішніми бар'єрами та обмеженнями, що і при аналізі інших людей. Відомо, що самооцінка ніколи не буває адекватною – вона завжди або завищена, або занижена.

4. Закон спотворення інформації. Суть цього закону полягає в тому, що управлінська інформація має об'єктивну тенденцію до зміни сенсу в процесі руху «зверху вниз».

5. Закон самозбереження. Суть цього закону в тому, що одним з провідних мотивів, що визначають поведінку людей, є збереження особистого статусу, заможності, власної гідності.

6. Закон компенсації. У загальному вигляді цей закон означає, що людина, яка має якійсь недоліки, складності або проблеми в одній області життєдіяльності, свідомо чи несвідомо намагається компенсувати їх посиленою роботою в іншій області [5].

Отже, керівник, який вмів організує роботу персоналу має враховувати як юридичні закони так і умовні закони управління.

Управління персоналом є особливо важливим у сучасних умовах глобальної конкуренції і стрімкого науково-технічного прогресу, коли продукти, технології, операційні методи і навіть організаційні структури застарівають з нечуваною швидкістю, а знання та навички співробітників підприємства стають головним джерелом його тривалого розвитку [6, с. 77].

В свою чергу напрями управління персоналом в системі менеджменту підприємства є наступними:

- вирішення службових проблем, підтримка розвитку персоналу, кожного окремого працівника, удосконалення умов праці з метою використання завдань підприємства;
- відношення до кожного працівника як до особистості, визначення послуг на задоволення особистих проблем;
- орієнтованість на майбутнє;
- постійне забезпечення компетентними кадрами у короткостроковій та довгостроковій перспективі [6, с. 72].

Кожне підприємство має свою систему управління персоналом, яка базується на певних принципах, що відповідають тому чи іншому підприємству. Система управління персоналом є структурним елементом загальної системи підприємства, відтак її цілі, завдання та функції

визначаються залежно від стратегічної мети і завдань організації. Основною метою системи управління персоналу є забезпечення підприємства стабільними і висококваліфікованими працівниками. Високі темпи технологічного прогресу зумовлюють зростання швидкої «амортизації» знань, тому потрібно організувати постійне навчання працівників, їх підготовку та перепідготовку на всіх рівнях. На зарубіжних фірмах поширена концепція «універсальної підготовки», в межах якої працівники освоюють значну кількість споріднених спеціальностей [6, с. 69].

Доречним прикладом системи управління є універсальна система управління персоналом з урахуванням інноваційних підходів (рисунок). Проте, наявності самої інноваційної системи управління недостатньо, потрібні певні відповідні інноваційні інструменти, за допомогою яких ця система функціонує. В сучасній практиці використовують такі інноваційні інструменти для управління персоналом: аутстафінг, менторство, мотивація та впровадження віртуального офісу.

При аутстафінгу – однією компанією надаються співробітники іншій для виконання робіт, у тому числі на певний строк, тобто передбачається передача фахівців, а не кінцевого результату. За договором аутстафінгу компанія-аутстафер надає своїх кваліфікованих співробітників у тимчасове користування компанії замовника. Такі працівники можуть підпорядковуватися трудовому розкладу замовника, мати свої робочі місця на території замовника, але отримують щомісячну зарплату від компанії аутстаферу. Іноколи трапляються випадки, коли замовник звільняє своїх працівників, а аутстафер зараховує їх у свій штат, тож працівники продовжують виконувати свої звичайні обов'язки, але числяться в штаті компанії аутстафера [7].

Компанія, що користується послугами компанії-аутстафера:

- тимчасово за договором отримує кваліфікованих спеціалістів (персонал);
- уникає ризиків тимчасового працевлаштування;
- позбавляється від відповідальності за кадрове забезпечення;
- зменшує витрати по створенню робочих місць;
- економить на податках;
- зменшує витрати на організацію робочого простору.

Наставництво – один з найбільш ефективних методів адаптації. Наставник спрямовує дії нового співробітника в певній галузі, реалізуючи принцип «Роби, як я!». Наставництво – це навчання особистим прикладом, практична передача професійних та інших навичок і знань від старшого до молодшого, від більш досвідченого менш досвідченому [8].

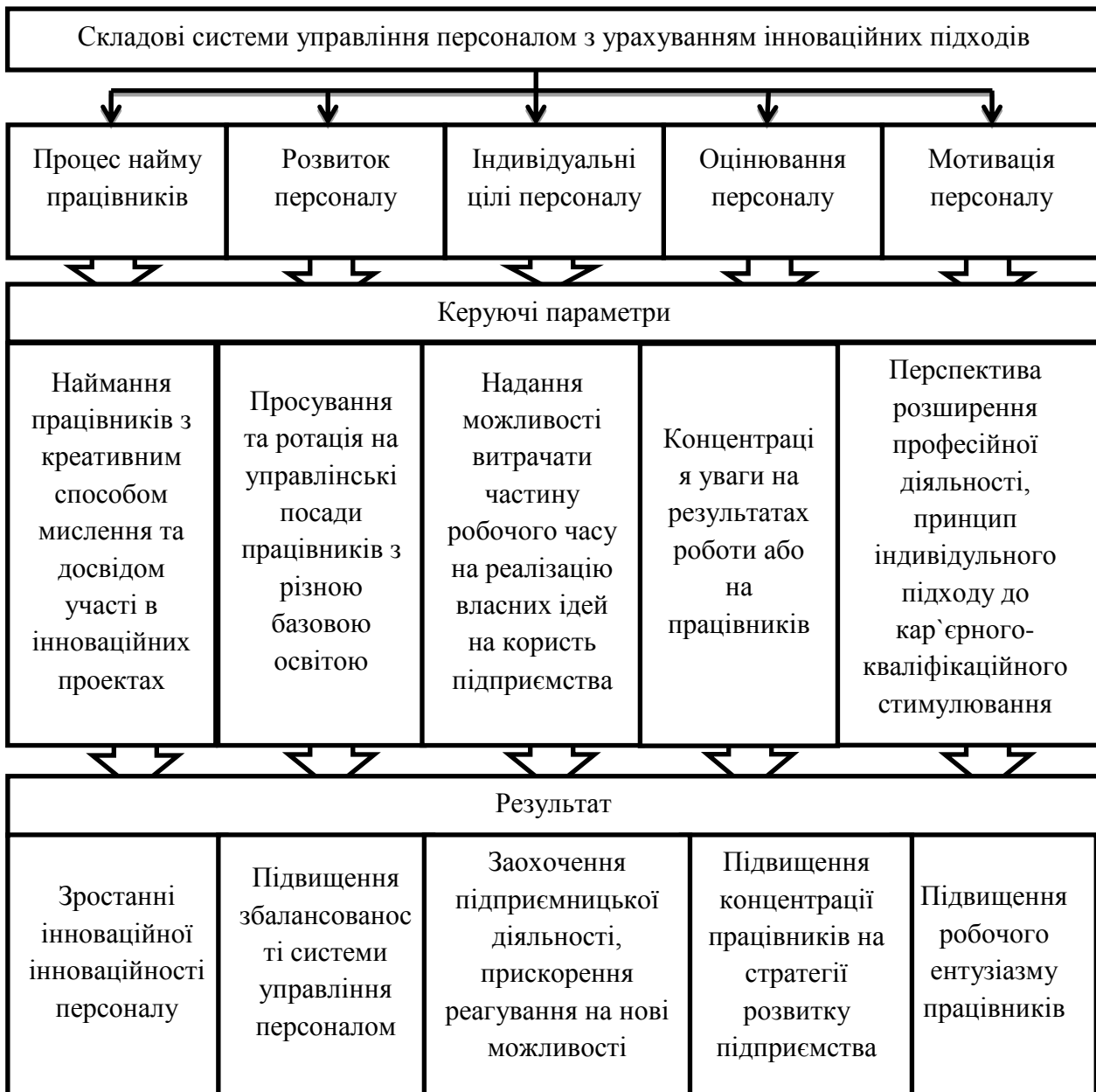


Рисунок. Складові системи управління персоналом з урахуванням інноваційних підходів

Джерело:[2, с. 7].

Наставництво ефективно розвивати у тих організаціях, де:

- на роботу приймаються співробітники, які потребують навчання;
- є складність у виконанні роботи;
- має місце інтенсивний ріст[8].

Однак наставництво має свої певні мінуси: зокрема велику роль відіграє людський фактор, коли велика відповідальність у навчанні покладається на одну людину, то вона також може допускати помилок, які в свою чергу може

дублювати працівник. Також при тісному зв'язку із наставником працівник може перейняти деякі шкідливі професійні звички. Отже, підбір наставника – це досить відповідальна задача. Від вибору людини на посаду наставника буде залежати ефективність цього процесу.

Ще одним із чинників ефективної роботи системи управління є мотивація. Мотивація відноситься до числа проблем, вирішенню яких у світовій практиці завжди приділялась велика увага. Українська теорія та практика найчастіше обмежується оплатою праці, основною та фіксованою тарифними ставками й посадовими окладами, які є малоефективними. В більшій мірі на наших підприємствах застосовують лише фінансові та економічні стимули, а такі як трудові та професійні не використовуються взагалі. На відміну від зарубіжних підприємств, де теорія мотивації вже десятиліттями не тільки вивчається і поглиблюється, але й втілюється на практиці. Існує достатня кількість теорій та концепцій, які кожна країна використовує для досягнення найкращого результату. Закордонний досвід може послужити основною базою для розробки власних способів та інструментів мотивування персоналу [6, с. 69].

У цілому основні елементи мотивації праці в країнах з розвинутою ринковою економікою мають такі загальні принципи та особливості:

- самостійність працівників, певна свобода дій економістів і менеджерів в межах виконуваних ними обов'язків;
- кожний працівник побоюється втратити своє джерело доходу, тому як правило, ніхто не намагається «з'їсти» все дозволене, навпаки, усі прагнуть більше вкласти в нові технології, в підвищення кваліфікації, у науку;
- повсюдне використання систем стимулювання як інструменту диференціації оплати праці залежно від складності умов праці, важливості роботи в різноманітних її модифікаціях;
- переважне застосування погодинної форми заробітної плати в різних її модифікаціях відповідно до контрактної форми трудової діяльності.
- досить серйозне ставлення до нормування праці як важливого інструменту її організації.
- погодинна форма оплати праці як головна в зарубіжній практиці та відрядна, що є другорядною, мають багато найрізноманітніших способів застосування [6, с. 70].

Розглянемо декілька прикладів форм мотивації, які застосовуються в зарубіжних компаніях. Однією із таких форм є створення комфортних умов праці для персоналу. Таким чином компанія Google турбується про своїх співробітників враховуючи всі аспекти, починаючи з гама кольорів, закінчуючи шведським столом на обід. Співробітникам дозволено грати в хокей на роликах два рази на тиждень на автостоянці. Окрім робочих приміщень Googleplex розмістив в собі спортивний комплекс, невелику

лікарню, хімічистку та перукарню. Чисельні опитування показали, що потенційні співробітники високо оцінюють навчальні стратегії. Цим можуть похизуватись 4 найбільші консалтингові компанії-працедавці: KPMG, Ernst&Young, Pricewaterhouse Coopers і Deloitte. Навчання та стажування в різних країнах світу приваблюють спеціалістів найпродуктивнішого віку: вже не новачків, а сформованих профі, що турбуються про підвищення рівня кваліфікації [9].

Віртуальний офіс – це такий ресурс, призначений для людей, що живуть в різних країнах, також працюють в різних організаціях. За допомогою нього вони можуть спільно брати участь у розробці будь-якого проекту, або декількох проектів. Головні переваги віртуального офісу: мобільність, контроль, єдиний робочий простір, безпека, простота доступу, збереження даних, висока фінансова ефективність [10].

Беручи до уваги сказане вище, можна прийти до висновків, що застосування системи віртуального офісу принесе максимально бажаний результату саме в компаніях, які працюють у невиробничій сфері (сфері послуг), а також доцільно використовувати для управління співробітниками або підприємствами, що працюють або розміщені в різних країнах і виконують спільні функції.

Враховуючи той факт, що в українській ментальності закладена схильність до економії, а тим більше економіка України зараз перебуває в кризовому становищі, то можна з впевненістю стверджувати, що дані інноваційні інструменти цілком підходять українським підприємствам, оскільки заощаджують значну кількість коштів та значно підвищують ефективність праці, її мобільність та компактність.

Висновки. Підбиваючи підсумки, можна стверджувати, що в Україні більшість підприємств керуються застарілою системою управління та заохочення до праці, а матеріальне заохочення є основним важелем. Як показує практичний досвід провідних світових компаній, немає єдиної інноваційної системи управління персоналом. Для кожної компанії створюється власна система обумовлена сферою її діяльності. Сучасна сфера управління володіє низкою інноваційних підходів до управління персоналом: аутстафінг, менторство, віртуальний офіс, мотивація тощо. Інноваційні підходи до управління зменшують витрати підприємця, збільшують продуктивність праці, створюють мобільні та компактні умови праці.

Наукова новизна статті полягає в детермінації переваг деяких інноваційних підходів до управління персоналом підприємств з урахування систематичної турбулентності світогосподарського простору.

Щороку передові компанії світу створюють нові інструменти управління персоналом, які необхідно досліджувати та застосовувати на українських підприємствах, що робить цей напрям одним з найперспективніших для

подальших наукових розробок. Оскільки суб'єктами управління персоналом є власне персонал підприємства, а також ті, хто керують цим персоналом – керівники, тому дослідження сфери керівництва також є перспективним напрямком для подальших розробок.

Література:

1. Данилюк В.М. Менеджмент персоналу: навч.-метод. посібн. / В. М. Данилюк, В. М. Петюк, С. О. Цинбалуєк. — К.: КНЕУ, 2006. — 398 с.
2. Лелі Ю. Г. Інноваційні підходи до управління персоналом підприємства в сучасних умовах : автореф. дис. канд. екон. наук: 08.00.04 / Лелі Юлія Георгіївна; Класич. приват. ун-т. — Запоріжжя, 2016. — 20 с.
3. Меньшикова М.О. К вопросу об управлении персоналом как системе и интегрированной подсистеме организации [Електронний ресурс]: Курський державний університет. — Режим доступу: <http://scientific-notes.ru/pdf/007-07.pdf>
4. Сардак, С.Е. Управління персоналом: теоретичні аспекти та практичні здобутки / Сардак С. Е., Третяк О. О. ; М-во освіти і науки України, Дніпропетр. нац. ун-т ім. О. Гончара, Ф-т міжнар. економіки. — Д. : Інновація, 2009. — 157 с.
5. Алієв, В.Г. Шість базових законів впливу, без яких неможливе управління: [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://staff-capital.com/uk/articles/shist-bazovyh-zakoniv-vplyvu-bez-jakyh-nemozhlyve-efektyvne-upravlinnya.html>
6. Актуальні проблеми управління персоналом та економіки праці : зб. матеріалів IV Всеукр. наук.-практ. конф. студ., аспірантів, молодих учених : Житомир, 12 квіт. 2012 р. / М-во освіти і науки, молоді та спорту України, Житомир. держ. технол. ун-т [та ін. ; редкол.: Обіход С. В. (відп. ред.) та ін.]. — Житомир : ЖДТУ, 2012. — 335 с.
7. Барбашин С. Аутсорсинг та аутстафінг: користь чи шкода?: [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://blog.liga.net/user/sbarbashin/article/22054.aspx>
8. Охлупіна К.Л. Адаптація персоналу: [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://staff-capital.com/uk/articles/adaptazija-personala.html>
9. Долгов М.Ю. Особенности системы мотивации персонала в инновационных организациях [Електронний ресурс]. // Современные проблемы науки и образования. — 2014. — № 5.; — Режим доступу: <http://www.science-education.ru/ru/article/view?id=14603>
10. Віртуальний офіс – це ...: [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://mercury.kiev.ua/virtualnij-ofis-ce/>