

ІННОВАЦІЇ У ПРАКТИЦІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА СУЧАСНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

У статті досліджено 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.

Innovative technologies of management by a personnel are explored in the article. Attention is spared to the such actual questions: preparation on the basis of jurisdictions, corporate universities, modern systems of development of personnel, methods of verification of personnel on loyalty, headhunting that automation of HR-functions. The requirements are formulated in relation to innovative development of the control system by a personnel.

Постановка проблеми у загальному вигляді. Швидке впровадження нових технологій, нові форми організації виробництва, скорочення і навіть зникнення окремих підприємств, виникнення нових сфер зайнятості, комп'ютери, електронне спілкування та Інтернет змінюють способи ведення бізнесу і взаємодію людей у процесі трудової діяльності. У країнах із перехідною економікою, до яких належить і Україна, ці зміни посилюються ще і значними соціально-економічними перетвореннями.

Науково доведено, що люди в бізнесі важливі не менше, ніж будівлі і машини, при тому, що знання співробітників подаються у вигляді безпосередньої продуктивної сили. Отже, динамічний розвиток підприємства, зумовлений зростанням конкуренції, що супроводжується використанням нових технологій, неможливий без постійного розвитку професіоналізму співробітників.

Сьогодні – під час зміни епох, під час переходу від традиційного суспільства до суспільства інформаційного – 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 досліджень і публікацій останніх років. Дослідженню проблем теорії і практики управління персоналом присвячені праці багатьох вітчизняних та закордонних учених: Д. Богині, А. Колота, Й. Завадського, А. Шегди, Г. Щекіна, О. Віханського, В. Весніна, Б. Генкіна, А. Єгоршина, А. Кібанова, В. Дятлова, С. Шекшні, Дж. Лафти, Дж. Грейсона, Г. Деслера, Г., Е. Старобинського, А. Пула та інших, але дослідження питань сучасної практики управління персоналом у сучасних умовах вимагає дедалі більшої уваги.

Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми. Сьогодні вітчизняні економісти проводять досить значні дослідження проблем інноваційного розвитку підприємств, існують доробки щодо технологічних змін та прикладного інноваційного менеджменту.

У сучасній науці та практиці інноваційного менеджменту відбувається постійний процес удосконалення, оновлення та пошуку нових підходів, концепцій, ідей у сфері роботи з персоналом. У той же час недостатнє вивчення питань інноваційного управління людськими ресурсами призводить до того, що потреби організації в них повністю не задовольняються, що знижує ефективність їх дії.

Дослідження, які виконані в рамках даної статті, присвячені аналізу низки теоретичних і практичних аспектів інноваційних перетворень у сфері управління персоналом підприємства.

Формулювання цілей статті. Метою даного дослідження є аналіз інноваційних підходів до управління персоналом як можливостей їх використання на вітчизняних підприємствах.

Виклад основного матеріалу дослідження. У даний час в науковій літературі приділяється велика увага інноваціям і інноваційним технологіям управління.

Існує безліч трактувань самого терміна «інновації». 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. Г. Ригс розглядав новину як концептуалізацію нових ідей, а інновацію – як комерційне освоєння нової ідеї. В. Хиппель розумів під новиною новий продукт або процес, під інновацією – вживання нового продукту або процесу на практиці [1, с.60].

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 [1, с.62].

На нашу думку, здійснення соціальних інновацій на підприємстві безпосередньо пов'язано з нововведеннями у кадровій роботі.

Нововведення у кадровій роботі – результат упровадження в практику кадрової роботи організації кадрової інновації, яка полягає у зміні трудових, міжособистісних та інших відносин працівників, рівня трудового потенціалу (знань, вмінь, навиків), морального та психологічного клімату організації, функціональних взаємозв'язків і функціонального розподілу праці, матеріального добробуту працівників, що спричиняє появу додаткового економічного і соціального ефекту [2, с.456].

Упровадження 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.

У працівників повинна бути сформована компетентність, яка задовольняла б сучасні вимоги працедавців, а саме:

- наявність достатнього рівня знань у соціально-економічній сфері, менеджменту, комунікацій, колективної співпраці;
- готовність до змін та інновацій;
- орієнтація на кінцевий результат діяльності;
- відповідність кваліфікації працівників потребам конкретних робітників місць;
- можливість підвищення кваліфікації відповідно до розвитку техніки і технологій.

Нові вимоги до конкретного робочого місця і трудової діяльності стали головними спонукальними причинами у пошуку нових стратегій підготовки і подальшого навчання персоналу.

Головний напрям – це переорієнтація систем професійної освіти на використання концепції компетентності як основи для організації проведення навчання. Такі системи навчання одержали назву Competency-Based Training, тобто професійна підготовка на основі концепції компетентності (ППОКК) [3, с. 73].

ППОКК – порівняльно нова філософія навчання, що базується на двох головних принципах:

1. Результатом навчання є реальна здатність виконувати роботу;
2. Підкорення системи навчання потребам тих, хто навчається.

Характерні особливості ППОКК:

- в основі програми навчання лежать загальновизнані стандарти професійної компетентності (галузеві або окремих підприємств);
- результат навчання оцінюється за тим, як учні демонструють компетентність на відповідному рівні;
- модульна організація навчального процесу;
- індивідуалізація навчання;
- участь підприємств в розробці стандартів компетентності.

Розглядаючи компетентність як суб'єктивну можливість працівника певної кваліфікації виконувати роботи відповідного рівня складності, необхідно розробити інструментарій щодо якісної та кількісної її оцінки, стандарти і критерії, які можуть бути використано. Такий підхід експериментально опрацьовується в Україні у рамках проекту ПРООН/МОТ „Впровадження гнучких програм професійного навчання для безробітних” [3, с. 75].

Професійна підготовка на базі стандартів компетентності має істотні потенційні переваги. Це, насамперед, наближення навчання до реальної практики, потреб підприємства, потреб конкретного працівника. ППОКК створює сприятливі умови для безперервного навчання і поступового розвитку професійної кар'єри, для досягнення гнучкості в оволодінні професією та інтеграції окремих видів робіт.

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 [4, с. 479].

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.

Сучасний стан економіки визначає нові вимоги до рівня підготовки персоналу, коли спостерігається швидке застарівання знань, умінь і навиків персоналу, яке виражається у відставанні індивідуальних знань від сучасних вимог до посади і професії. Постійний розвиток персоналу з метою підвищення його компетентності повинен здійснюватися через формування системи безперервного навчання при створенні умов для повного розкриття потенціалу співробітників, їх здібності вносити відчутний внесок у діяльність своєї організації.

Найбільш прийнятним є інноваційний тип навчання, мета якого – створення орієнтації на оновлення. Найбільш складним моментом у процесі навчання є засвоєння методів самостійного набання знань. Використовуючи різні методи розвитку, можна управляти компетентністю персоналу (табл. 1) [5, с. 25].

Таблиця 1

Сучасні методи розвитку персоналу підприємства

Метод	Опис, можливість використання
Тренінг	Мінімум інформації і максимум вправ на відпрацювання навиків. Застосовується для розвитку навиків біля невеликої групи осіб
Кейс Стаді	Інтерактивна технологія для короткострокового навчання менеджерів на основі бізнес-ситуацій. Мета – навчити аналізувати інформацію, сортувати її для вирішення поставленого завдання, виявляти ключові проблеми, вибирати оптимальне рішення
Коучинг	Нова форма консультаційної підтримки, засіб сприяння, допомоги в пошуку вирішень або подолання будь-якої складної ситуації. Задача коуча – не дати знання або навички, а допомогти людині самостійно знайти їх і закріпити на практиці.
E-learning	Масовий метод дистанційного навчання. У вигляді електронних книг, відео-уроків, комп'ютерних вправ. Ефективність виявляється в переданні знань великій кількості людей.
Самонавчання	Проходить в індивідуальному порядку за умови стимулювання навчається з використанням різноманітних матеріалів: книг, документація, аудіо-, відео- і мультимедійних програм, що навчаються

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 взаємостосунки 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. Тут інтенсивно впроваджуються відео, аудіо, мультимедіа, комп'ютерні симуляції і їх комбінації. 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.

Існує декілька крупних постачальників електронного навчання, серед яких виділяється корпорація Thomson NETg. Більше 5000 найуспішніших компаній світу є її клієнтами. В Україні піонером у цій галузі є молода компанія AcadEx, яка стала першим партнером Thomson NETg в країнах СНД.

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.

Сьогодні існує новий інноваційний бізнес-проект. Це нова технологія в навчанні персоналу, яка називається бізнес-рітріт. В англійській мові слово retreat означає «самоту», «віддалення від суспільства» [6, с. 9].

Рітріт – це певний формат взаємодії людей. Багато хто сприймає рітріт як просто форму організації простору для навчання.

Структура програми «Бізнес-рітріт» складається з трьох блоків.

По-перше, це бізнес-технології у сфері менеджменту, переговорної і комунікативної техніки. Вони подаються не поверхнево і відірвано від життя, а з урахуванням природи свідомості людини і властивостей його розуму. Це та сфера знань, яка дозволяє досягнути і усвідомити приховані взаємозв'язки у взаємодії з людьми, допомагає стати майстром спілкування і управління людьми, протистояти маніпулюванню.

Другий блок – це робота з тілом. Стреси, напруга, внутрішні конфлікти, неприйняття, заперечення – все це намагнічено в тілі людини. Тіло під час презентації – це інструмент дії на аудиторію.

Завдання третього блоку – це розкрити секрети устрою світу, передати знання законів Всесвіту, розуміння внутрішньої суті людини.

Ідея проекту «Бізнес-рітріт» полягає в тому, що протягом певного відриву від повсякденної реальності, перебуваючи за містом на природі в прекрасних умовах, учасники одержують не тільки бізнес-технології для успішної реалізації себе як керівників і власників, але й якийсь стержень усередині себе, новий погляд на звичні речі і обставини. Приходить розуміння того, що відбувається, виробляється грамотна стратегія взаємодії.

Як результат, ідуть внутрішні конфлікти, стреси, з'являються нові ресурси і мотивація на досягнення, відкриваються нові горизонти і можливості.

Для ефективного реалізації стратегії розвитку персоналу та капіталовкладень у персонал підприємства першочергове значення має лояльність працівників.

Поняття «лояльний» походить від французького слова „lojal” - відданий. 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 відповідно до мети і завдань підприємства та в його інтересах, а також дотримання норм, правил і обов’язків, ураховуючи неформальні, щодо підприємства, керівництва, співробітників та інших суб’єктів взаємодії [7, с. 234].

Не дивлячись на актуальність подібних досліджень, у нашій країні інструмент для вимірювання лояльності персоналу до цього часу розроблений недосконало. Мати такий надійний інструмент необхідно для зменшення ризику інвестування у персонал та аналізу факторів, які знижують або підвищують лояльність.

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 Vibralmage. 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 [6, с. 22].

Також для перевірки персоналу на лояльність можна використовувати сучасну технологію Mystery Shopping [6, с.23]. 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. Стає відома реакція персоналу компанії на пропозицію хабарів, «відкотів», на провокаційні прохання провести роботу «мимо каси», здійснити операцію за підробленими документами, розголосити комерційну таємницю та ін. Таким чином, можна побачити, кому зі своїх працівників можна довіряти, а кого слід віднести до групи потенційного ризику.

У даний 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, 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, «штучних» 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 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, організовуваний прямим шляхом [8, с. 36].

Ринок хедхантингових послуг є порівняно молодим. Його зростанню сприяло виникнення компаній, що надають послугу підбору персоналу. 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 і переживають стадію стабілізації.
2. Компанії, які інтенсивно розвиваються або знаходяться на стадії становлення.

Неправильним є уявлення про хедхантинг як про виключно переманювання потрібного кандидата. Хедхантинг не обмежується власне «полюванням за головами», його слід розглядати як складний бізнес-процес, що включає сукупність таких етапів: глибокий аналіз діяльності компанії і її ринку, аналіз потреб в персоналі, визначення зони пошуку кандидатів, «вербування» потенційного працівника, організація і проведення співбесіди з консультантами і роботодавцем і, нарешті, безпосередньо укладення контракту і гарантійний супровід вибраного кандидата на робочому місці. Саме такий підхід до процедури хедхантингу забезпечує ефективне досягнення мети – підбір висококласного фахівця.

Практична реалізація хедхантингу має низку позитивних і негативних моментів:

- гарантія високої вірогідності підбору потрібного компанії фахівця пов'язана з великими фінансовими, часовими і трудовими витратами;
- відсутність професійної підготовки і єдиних критеріїв оцінки хедхантерів;
- деколи переманюють не одного фахівця, а цілі команди, завдаючи величезних збитків підприємству.

Для захисту від хедхантерів доцільним є розробка системи довгострокової мотивації: кар'єрне планування, опції, програми підвищення лояльності, створення високоефективних команд.

Зовсім недавно під словом «автоматизація» українські компанії розуміли програми тільки для організації продажу і ведення бухгалтерського обліку. Уже років п'ять присутні модулі для ведення кадрового обліку співробітників і нарахування заробітної платні. І лише три роки назад в деяких системах з'явилася HR-функціональність, але початкового рівня.

Сьогодні все більше і більше підприємств упроваджують автоматизовані системи управління. І сфера HR не є виключенням. Основними програмними продуктами для сфери HR виступають:

- програма StaffManager компанії „Мейнстрім”;
- 1С:Підприємство 8. Зарплата і управління персоналом для України» компанії «ABBY Україна»;
- «Парус-Персонал» компанії «Парус»;
- „E-Staff, WebTutor” компанії „Колорис”;
- програма «БОС-Кадровик» компанії «Інком».

Помітний значний прогрес у реалізації функцій, необхідних спеціалістам із персоналу. З'явилися функції для автоматизації підбору персоналу, оцінки (включаючи оцінку по компетенціях), навчання і розвитку. Помітно краще пропрацювали компенсації і пільги, в деяких продуктах з'явилася взаємодія з робочими сайтами,

підтримка дистанційного навчання. Із технологічного погляду вищеназвані програми є сучасними продуктами, що використовують всі останні досягнення – і клієнт-серверні технології і могутні реляційні системи зберігання даних.

Висновки і перспективи подальших розвідок у даному напрямі. Проведене дослідження дозволяє зробити висновок, що сучасні процеси прискорення глобалізації і посилення конкуренції на ринках вимагають від підприємств упровадження інновацій у практику управління персоналом. Це свідчить про те, що у розглянутих у статті HR-інновацій є велике і стабільне майбутнє. При цьому інноваційний розвиток системи управління персоналом повинен відповідати таким вимогам:

1. Приведення у відповідність рівня людських ресурсів до інноваційних процесів організації.
2. Інноваційна діяльність і мотивація персоналу, яка має на увазі інтенсивну реалізацію якісно нових підходів до технологій, виробництва, продукції.
3. Віднесення управління персоналом до інноваційних процесів організації. При цьому персонал, зокрема, управлінська ланка, є одним із джерел нововведень.
4. Кожний інноваційний захід слід розглядати в аспекті його відповідності якісному рівню підготовленості людських ресурсів.
5. Механізм інноваційного розвитку системи управління персоналом надає стратегічні засоби, що допомагають діагностувати проблеми вдосконалення інноваційної діяльності і виявляти методи їх вирішення.
6. Для підвищення ефективності інноваційного розвитку системи управління персоналом необхідний постійний аналіз рівня інноваційної активності організації і її структурних підрозділів.

Успішне впровадження інноваційних технологій управління персоналом має супроводжуватися насамперед відповідно до мети системою оцінки і розвитку працівників, що і буде об'єктом уваги в подальших дослідженнях.

Література:

1. Юрасов И.А. Инновационные технологии управления // Управление персоналом. – 2006. – №20. – С. 59-63.
2. Управление персоналом организации: Учебник/ Под ред.. Кибанова А.Я. – М.: ИНФРА-М, 2007. – 638 с.
3. Коваль В. Новые формы организации производства через новые технологии подготовки кадров // Довідник кадровика. – 2004. – №10. – С. 71-74.
4. Моргунов Е. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение. – М., ООО «Журнал»Управление персоналом», 2005. – 550 с.
5. Киселев Э.В., Щербакова И.А. Общие подходы к формированию обучающейся организации на основе компетентностного подхода к развитию персонала// Качество. Инновации. Образование – №7, 2007 – С. 20-26.
6. Моисеев А. Стержневые технологии нового времени // Управление персоналом. – 2007. – №17 (171). – С. 8-24.
7. Журавльова І.В. Управління людським капіталом підприємства. Наукове видання. – Харків: ХДЕУ, 2004 – 284 с.
8. Хохлова Т., Машкетова А. Хедхантинг: эксклюзивная технология подбора суперкадров // Управление персоналом. – 2007. – №17 (171). – С. 35-40.