

УДК 331.101:331.108

В.П. Лещинський,
канд. наук з держ. управління
ORCID ID: 0000-0002-0533-2341
ВСП «ІНУ КНУБА», м. Київ

МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ У ІННОВАЦІЙНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

В статті обґрунтовані теоретико-методичні положення та практичні рекомендації щодо системи управління людськими ресурсами в інноваційних підприємствах. Визначено особливості інноваційного підприємства, досліджено та класифіковано основні методи оцінки та набору персоналу з врахуванням сучасних вимог до креативності, інноваційності. Обґрунтовано, що економічні перетворення суттєво змінили статус організації як основної ланки виробництва матеріальних благ або надання різних послуг. Ринок ставить організацію в нові відносини з державними органами, з виробничими та іншими партнерами по бізнесу, безпосередньо з працівниками. Встановлюються нові економічні та правові регулятори, змінюються відносини між керівником та підлеглими, між працівниками всередині організації. Через це зростають вимоги до управління людськими ресурсами, де людський чинник стає головним фактором виробництва. Управління людськими ресурсами включає всі аспекти, пов'язані з робочою силою: управління, роботодавців, робітників, студентів, професіоналів. Оскільки ринки праці стали конкурентоспроможнішими, фахівці у сфері людських ресурсів в цей час покликані забезпечити методи роботи управління людьми, які не лише підтримують пріоритети установи, а й забезпечують успіх у конкурентній боротьбі на світовому ринку. Установи також прагнуть створити бренд зайнятості, який резонує з конкретними працівниками. Установи різних величин і всіх галузей промисловості чимраз більше визнають важливість людей. Керівники та економісти традиційно бачили управління людськими ресурсами як обов'язкову витрату, а не як джерело цінності для своїх організацій. Економічна цінність зазвичай асоціюється з капіталом – обладнанням, технологією і технічними засобами. Межею для розширення бізнесу є не тільки наявність фінансового капіталу, а й доступ до таланту – людського капіталу. Отже, люди мають вирішальне значення для організаційного успіху, а людський та інтелектуальний капітал персоналу організації дає можливість для істотної конкурентної переваги. Обґрунтовано зміст поняття «рентабельність талантів», досліджено складові стратегічного управління людськими ресурсами підприємства. Узагальнено ключові характеристики й особливості управління людськими ресурсами, як фактору підтримки росту інноваційного розвитку підприємства.

Ключові слова: *розвиток підприємств, управління, людські ресурси, інноваційні підприємства, процес менеджменту, конкурентоспроможність, персонал.*

Постановка проблеми. В кінці ХХ століття світова економіка вступила в постіндустріальний етап економічного розвитку. Головним чином це визначається стрімким підвищенням ролі інновацій та нових наукових знань. Інноваційне

підприємство, рівень засвоєння інформаційних ресурсів є необхідною базою для існування сучасної ринкової економіки. Ключовим складовим нинішньої економіки є не компанія, орієнтовані на конкретні види продукції, а інноваційні підприємства, в яких працюють мотивовані, творчі працівники, які можуть самостійно аналізувати великий потік інформації. Це нова реальність значним чином змінює уявлення про методи управління в сучасних організаціях. Функція управління людськими ресурсами стає інструментом довгострокової стратегії організації, спрямована на формування певних умов, які б розвивали і реалізували на практиці найкращі якості працівників. Для цього необхідний розвиток творчого потенціалу персоналу, що, в свою чергу, робить практику управління людськими ресурсами елементом між інноваційним процесом, виробництвом, творчістю і навчанням. Все це призводить до зміни підходу до управління людськими ресурсами в інноваційних організаціях, так як управляти інтелектуальними співробітниками традиційними методами вже неможливо.

Таким чином, розробка ефективних методів і підходів до управління людськими ресурсами в інноваційних організаціях на сьогоднішній день є досить актуальним завданням.

Аналіз останніх публікацій за проблематикою та визначення невирішених раніше частин загальної проблеми. Ступінь розробленості проблеми, розвитку інноваційних підприємств в епоху економіки, заснованої на знаннях, присвячені роботи А. Фірстенберг, М. Рубінштейна, М. Армстронга і ін. Різні аспекти, пов'язані з управлінням людськими ресурсами в інноваційних організаціях, розглядали в своїх роботах такі зарубіжні фахівці як: У. Паундстоун, Д. Гест, Г. Гарднер, Н. Гаузер, П. Друкер, Т. Пітерс, С. Борковський, Дж. Нейсбіт, П. Абардін та ін. Роботи цих учених утворили необхідну методологічну базу, але в той же час багато аспектів проблеми управління людськими ресурсами в інноваційних підприємствах потребують додаткових досліджень.

Мета статті. Метою дослідження є виявлення особливостей управління людськими ресурсами в інноваційних підприємствах і розробці методичних положень з управління людськими ресурсами, спрямованих на підвищення ефективності функціонування даних підприємств.

Виклад основного матеріалу дослідження. В інноваційних організаціях методичні підходи до управління людськими ресурсами характеризуються такими ключовими особливостями: в першу чергу, для управління людьми необхідно застосовувати нестандартні методики роботи з людськими ресурсами, зокрема, відбір персоналу повинен бути спрямоване на виявлення фахівців з унікальним творчим мисленням. Інноваційні організації, як правило, більш вибагливі до методів залучення персоналу. Розглянемо деякі з них.

1) Метод стресового інтерв'ю – метою стресового інтерв'ю є визначення стресостійкості кандидата. Для визначення стресостійкості здобувача вакансії для нього створюють певні стресові умови і спостерігають за його реакцією. Звичайний сценарій стресового інтерв'ю часто включає наступні ситуації:

- втрата резюме здобувача;
- вияв неувagi до звань, ступенів, заслуг або утворення кандидата: «Ну, і що, що Ви вчилися в МДУ, наша прибиральниця теж звідти!»;
- запізнення на інтерв'ю представника роботодавця на півгодини і більше;
- незручні умови: яскраве світло в очі, дуже високий стілець або підпиляні ніжки стільця, розміщення кандидата в центрі кола, де по колу сидять представники роботодавця;

- несподівана дія з боку рекрутера: кидання предметів;
- задавання провокаційних питань [2, с. 167].

Яскравим прикладом такого інтерв'ю є прийом «мовчазного інтерв'ю», який працює в такий спосіб: кандидата запрошують на співбесіду в один з офісів компанії, його проводять до інтерв'юера, який показує, що спить. Рекомендована реакція потенційного працівника полягає в наступному: після пару хвилин очікувань, кандидат може написати записку про те, що йому було приємно зустрітись і вийти з кімнати. Якщо його реакція відповідає посаді, яку він претендує, його зупиняє до того, як він вийде з офісу [5, с. 231].

2) Метод «Brainteaser - інтерв'ю» - суть методу Brainteaser - інтерв'ю (або інтерв'ю, яке стимулює мозок) в тому, що кандидати повинні вирішити логічне завдання або відповісти на хитромудрий питання. Мета даної нестандартної методики підбору персоналу - перевірити здатність до творчості і аналітичне мислення здобувача. Виходячи з цього, цільова аудиторія застосування такого інтерв'ю - це креативщики і працівники розумової праці. Хоча цей метод також використовують рекрутери при виборі операторів машин, будівельників. У відповідях на питання ціниться креативність рішення і логічність ходу міркувань.

3) Метод підбору персоналу на основі соціоніки. Одним з часто використовуваних нетрадиційних методів підбору співробітників є соціоніка - наука, яка вивчає процес обробки психікою людини інформації навколишнього світу. Відповідно до цього методу психіка людей може бути виражена у вигляді шістнадцяти можливих варіантів прийняття і обробки інформації і кожен з них відноситься до певного соціотипу або «типу інформаційного метаболізму». Соціоніка базується на логіці і етиці, екстраверсії і інтроверсії, інтуїції і сенсорики, раціональності та ірраціональності. Послідовний розвиток людських ресурсів заснований на концепції «Постійного організаційного навчання». Сьогодні, в інноваційному підприємстві організаційне навчання особливо необхідно, щоб постійно трансформуватися, рости в нинішньому конкурентному середовищі і в умовах прискорення технологічних інновацій. Його головною ідеєю вважається організація командної роботи для, з одного боку, виконання проекту, а з іншого - навчання в процесі виконання плану, зробити придбані нові знання доступними для всіх працівників компанії.

Створення систем професійного зростання і проектування кар'єри персоналу засноване на тому, що в інноваційному підприємстві ключовою проблемою стратегії кар'єри є обов'язкова взаємодія внутрішньоорганізаційної і професійної кар'єри. Довгий час процес кар'єри мав на увазі просування тільки в масштабах управлінської ієрархії, що, звичайно ж, не є стимулом для творчих фахівців. Тому, в останні роки, набули значного поширення «сходи просування», які, виходячи з персональних здібностей працівника, мають на увазі альтернативне просування по адміністративній службі, або з науково-інженерної лінії.

Особливо ефективною системою оцінки креативного праці в інноваційних організаціях є «управління за допомогою постановки конкретних цілей» - метод оцінки і управління персоналу, при якому підлеглий і керівник разом визначають ключові цілі (персональний план) на конкретний період. Процес постановки цілей вимагає точного, чіткого мислення, планування і комунікацій. Цілі обов'язково повинні бути однозначними, вимірними, контрольованими, мобілізуючими, але досяжними, включати конкретні терміни, враховувати потенційні стимули тим, хто їх досягає.

Система мотивації і винагороди співробітників інноваційних підприємств зобов'язана поєднувати методи матеріального і морального стимулювання, а саме, встановлення особливих нагород за вагомий внесок у становлення технічного потенціалу компанії, тощо. З огляду на командну організацію роботи, система грошових винагород має ґрунтуватися на застосуванні групової зарплати, а також плати за компетенції і знання, яка орієнтує працівників на придбання нових навичок і знань, що, в свою чергу, забезпечує безперервне зростання якості людських ресурсів інноваційного підприємства. У нинішніх інноваційних підприємствах швидко зростає значення пошуку, стимулювання і збереження талановитих, креативно мислячих людей, які можуть генерувати ідеї і втілити їх в життя. Творчі працівники стають ключовим ресурсом, організації націлені на створення такої робочої атмосфери, яка сприяє розвитку творчого, креативного потенціалу. Йдеться про формування системи управління талантами, яка спрямована на розвиток креативного потенціалу талановитих фахівців, що включає в себе: виявлення, залучення, утримання і управління талантами. Ефективність інвестицій в талановитих працівників показує конкретний коефіцієнт, який називається рентабельність талантів (РТ), що виражається наступний формулою [3, с. 288]:

$$РТ = \text{генеровані знання} / \text{інвестиції в таланти}$$

Значимість отриманих знань збільшується в залежності від їх ефективного застосування. Віддача від генерування ідей відповідає високій рентабельності талантів. Даний підхід призводить до створення творчо налаштованих фахівців, інновацій, постійного вдосконалення властивостей продукції і ефективним комунікаціям. Для розвитку творчого потенціалу працівників, інноваційні організації розробляють особливі методики генерування інноваційних ідей та розвитку творчого мислення. Що стосується матеріального стимулювання працівників, то структура матеріальних виплат інноваційних підприємств в корені відрізняється від інших компаній. Зокрема, в інноваційних підприємствах, матеріальну винагороду працівників розділене на дві рівні частини: базову зарплату і участь у прибутках.

Слід особливо підкреслити, що останнім часом в інноваційних підприємствах часто використовують поняття плати за знання і компетенції, принципом якого є винагорода співробітників за оволодіння додатковими навичками, ніяк не пов'язаними з займаною ними посадою. У підприємствах, де використовують дану систему, часто складається ситуація, коли кваліфіковані і високоосвічені співробітники з нижчому щаблі організаційної ієрархії, отримують вищі зарплати, ніж вузькі фахівці, які займають більш високі посади. Зрозуміти ступінь оволодіння цими навичками можна шляхом впровадження різних тестів, але саме важлива характеристика даної системи є об'єктивність в спостереженні процесу розвитку людських ресурсів.

В сучасних інноваційних підприємствах досить ефективною вважається командна організація діяльності працівників. Команда - невеликий автономний колектив висококваліфікованих фахівців, які об'єднані разом, з метою виконати той чи інший проект. Командні види праці сприяють досягненню гнучкості і негайного реагування на зміни зовнішнього середовища. Особливо значущим є те, що команда функціонує на зразок маленької компанії, об'єднуючи всі функції, які необхідні для виявлення ідеї, її реалізації та обслуговування клієнтів.

Співробітники різних професій отримують можливість виконати велике коло функцій, тим самим маючи автономію в прийнятті управлінських рішень. У масштабах організації творчої діяльності, командний вид роботи персоналу має дві істотні переваги. З одного боку, командний тип розкриває спонукання творчих людей, мотивує їх до інновацій і допускає переносити прийняття важливих рішень на нижчу ступінь ієрархії. А з іншого боку, не дуже великий мобільний колектив відкриває оптимальні можливості для взаємодії креативних особистостей, в ній природним чином з'являється відчуття колективної взаємодії, врівноважуються особисті прагнення, створюються мотиваційні орієнтири, які поділяють всі учасники.

В інноваційних підприємствах процес навчання поєднується з колективною роботою і в зв'язку з цим висунулися на перший план способи навчання, так званого другого покоління [4, с. 34]. Планування сценаріїв є один з цих методів. Кожному відомо, що мозок людини завжди намагається прогнозувати те, що ймовірно відбудеться або, що він сам повинен зробити в наступні кілька хвилин, в наступні дні, місяці. Ці прогнози постійно організовуються в системі аналізу «що, якщо» і формують «пам'ять майбутнього». Те ж саме, в результаті організаційного навчання, відбувається з колективною пам'яттю. Побудова сценарію не просто частина планування. Для побудови хорошого сценарію, провідні працівники повинні, для початку, зібратися разом і аналізувати всю історію розвитку. Групи планування, як правило, починають з варіанту «що, якщо». Після обговорень усіх варіантів, складаються маркетингові, операційні та фінансові проекти. Один з найбільш ефективних і цікавих способів продумування рішення проблем є «вправи Мерліна». Цей метод являє собою комбінацію вільної форми моделювання і планування сценарію. «Вправи Мерліна» починається з прохання до всіх учасників спроектувати себе в певному періоді майбутнього, наприклад через 5-10 років. Вони уявляють, що їх компанія стає провідною в країні через 5-10 років, конкуруючи на ринку. В рамках колективного мислення будуються сценарій майбутнього. Потім всі учасники повертаються назад в даний час, знаходячи на шляху основні бар'єри, з якими вони, можливо, будуть мати справу, щоб прогнозований ними успіх перетворився в реальність. Застосовуючи даний метод, в деяких компаніях були ініційовані абсолютно нові види комерційної діяльності. Головне завдання наради - обговорити всією командою виявлені проблеми при виконанні плану. Функціонує групова оплата праці із застосуванням індивідуальних коефіцієнтів, а також пільгових соціальних пакетів. Головне аспектом в ході створення програмних продуктів є навчання співробітників, а також участь в конференціях, семінарах, виставках.

Висновки: Таким чином, методичні підходи до управління людськими ресурсами в інноваційних організаціях полягають в наступному:

- Розробка професійних, психологічних тестів при відборі працівників на роботу в інноваційному підприємстві;
- Організація діяльності на основі командної роботи;
- Розробка системи мотивації співробітників, що включає базу та змінну складову;
- Організація процесу безперервного навчання співробітників;
- Розробка певних заходів для підтримання творчої атмосфери в інноваційному підприємстві.

Рівноправність співробітників і повагу їх права на прояв своєї індивідуальності є фундаментальною цінністю інноваційних організацій. Розвиток

сучасних інновацій залежить як від «жорстких» матеріальних чинників (витрати на дослідження і розвиток, доступ до фінансування, і інш.) так і "м'яких" нематеріальних активів (людські ресурси). Більш того, в економіці, заснованій на знаннях, роль останніх безперервно зростає. Це підкреслює важливість стратегічного управління людськими ресурсами (СУЧР) в якості значущого фактора в підтримці зростання інновацій в сучасних компаніях. Підтримка цього зростання може надходити від усіх процесів пов'язаних з управлінням людськими ресурсами. Проте, особливо роль грають вибір відповідних працівників, управління талантами, мотивація співробітників, інформація та комунікації, а також інвестиції в розвиток робочих компетенцій (особливо таких компетенцій, як творчість, відкритість до змін, здатність працювати з групою, обмін знаннями).

Список літератури:

1. Портер М. Стратегія конкуренції. Методика аналізу галузей і діяльності конкурентів. К.: Основи, 1997, 389 с.
2. Ансофф І. Стратегическое управление. М.: Экономика, 1989. 303 с.
3. Томпсон-мл. А.А, Стрикленд III А.Дж. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа; 12-е изд. М.; СПб.; Киев: Вильямс, 2006. 926 с.
4. Виханський О.С. Стратегическое управление: учебник; 2-е изд., перераб. и доп. М.: Гардарики, 1998. 164 с.
5. Шершньова З.С. Стратегічне управління: підручник; 2-е вид., перероб. і доп. К.: КНЕУ, 2004. 699 с.
6. Fombrun C., Tichy N., Devanna M. Strategic Human Resourcnce Manage ment / C. Fombrun, N. Tichy, M. Devanna. N.-Y.: Wiley, 1984.
7. Стратегічне управління персоналом підприємства в умовах сучасного розвитку ринку праці: монографія / І.Р. Бузько, О.В. Вартанова, Г.О. Надьон та ін. Луганськ: СНУ ім. В. Даля, 2009. 304 с.
8. Щербак В.Г. Управління персоналом підприємства. Харків: ХНЕУ, 2005. 220 с.
9. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами ресурсами; пер. с англ. под ред. С.К. Мордовина. 10-е издание. СПб. : Питер, 2012. 848 с.
10. Гавкалова Н.Л., Соболев В.Г. Классификация концепций управления персоналом. *Бізнес-Інформ*. 2011. № 9. С. 168–171.
11. Єлісеєва О.К., Кутова Н.Г. Стимулювання в системі управління персоналом підприємств. *Бізнес-Інформ*. 2017. № 4. С. 388–392.
12. Назарова Г.В., Котляревська К.Ю. Порівняльний аналіз політики наймання персоналу: найкращі світові та українські практики. *Бізнес-Інформ*. 2011. № 9. С.168–171.
13. 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.

References:

1. Porter M. (1997). Competition strategy. Methods of analysis of industries and activities of competitors. K. : Osnovy, 389 p.
2. Ansoff I. (1989). Strategic management. M. : Ekonomika, 303 s.
3. Thompson Jr. AA, Strickland III A.J. (2006). Strategic management: concepts and situations for analysis; 12th ed. M. ; SPb. ; Kiev: Williams. 926 p.

4. Vikhansky OS (1998) Strategic management: textbook; 2nd ed., Reworked. and ext. M.: Gardarika. 164 p.
5. Shershneva Z.E. (2004) Strategic management: textbook; 2nd ed., Reworked. and ext. K. : KNEU. 699 p.
6. Fombrun, C., Tichy, N. And Devanna M. (1984) Strategic Human Resource Management. N.-Y. : Wiley.
7. Strategic management of personnel of the enterprise in the conditions of modern development of the labor market: monograph / I.R. Buzko, OV Vartanova, Г.О. Nadion and others. Luhansk: SNU named after V. Dalya, 2009. 304 p.
8. Shcherbak VG Enterprise personnel management. Kharkiv: KhNEU, 2005. 220 p.
9. Armstrong M. (2012) Practice of human resource management; lane. with English under ed. S.K. Mordovia. - 10th edition. S.Piter. 848 p.
10. Gavkalova N.L., Sobolev (2011) Classification of personnel management concepts. *Business-Inform.* № 9. 168–171.
11. Yeliseyeva O.K., Kutova N.G. (2017) Stimulation in the personnel management system of enterprises. *Business-Inform.* № 4. 388–392.
12. Nazarova G.V., Kotlyarevskaya, K.Yu. (2011) Comparative analysis of personnel hiring policy: the best world and Ukrainian practices. *Business-Inform.* № 9. P.168–171.
13. Rashid Alshekaili SA 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.

В.П. Лецинский

Методические подходы к управлению человеческими ресурсами инновационных предприятий

Обоснованы теоретико-методические положения и практические рекомендации по формированию системы управления человеческими ресурсами инновационных предприятий. Определены особенности инновационного предприятия, исследованы и классифицированы основные методы оценки и набора персонала с учетом современных требований к креативности, инновационности. Обосновано утверждение, что экономические преобразования существенно изменили статус организации в качестве основного звена производства материальных благ или оказания различных услуг, изменив её отношения с государственными органами, партнерами по бизнесу, персоналом. Постепенно растут требования к управлению человеческими ресурсами, а человеческий фактор становится главным фактором производства. Поскольку рынки труда стали более конкурентоспособными, специалисты в области человеческих ресурсов в настоящее время призваны обеспечить методы работы управления людьми, которые не только поддерживают приоритеты учреждения, но и обеспечивают успех в конкурентной борьбе на мировом рынке. Предприятия различных размеров и всех отраслей все больше признают важность человеческого капитала. Пределом для расширения бизнеса является не только наличие финансового капитала, но и доступ к таланту – человеческому капиталу. Люди имеют решающее значение для организационного успеха, а человеческий и интеллектуальный капитал персонала организации дает возможность для существенного конкурентного преимущества. Обосновано содержание понятия «рентабельность талантов», исследованы составляющие стратегического управления человеческими ресурсами предприятия, осуществлен обзор их ключевых

характеристик и особенностей управления, как фактор поддержки роста инновационного развития предприятия.

Ключевые слова: развитие предприятий, управления, человеческие ресурсы, инновационные предприятия, процесс менеджмента, конкурентоспособность, персонал.

V.P Leszczynski

Methodical approaches to human resources management in innovative enterprises

The article substantiates the theoretical and methodological provisions and practical recommendations for the human resources management system in innovative enterprises. The peculiarities of an innovative enterprise are determined, the main methods of evaluation and recruitment are researched and classified, taking into account modern requirements for creativity and innovation. It is substantiated that economic transformations have significantly changed the status of the organization as the main link in the production of material goods or the provision of various services. The market puts the organization in a new relationship with government agencies, with production and other business partners, directly with employees. New economic and legal regulators are being established, relations between the manager and subordinates are changing, between employees within the organization. Due to this, the requirements for human resource management are growing, where the human factor becomes the main factor of production. Human resource management includes all aspects related to the workforce: management, employers, workers, students, professionals. As labor markets have become more competitive, human resources professionals are now designed to provide people management techniques that not only support the institution's priorities but also ensure success in the global market. Institutions also strive to create an employment brand that resonates with specific employees. Institutions of all sizes and all industries are increasingly recognizing the importance of people. Managers and economists have traditionally seen human resource management as a mandatory expense rather than a source of value for their organizations. Economic value is usually associated with capital - equipment, technology and technical means. The limit for business expansion is not only the availability of financial capital, but also access to talent - human capital. Thus, people are crucial to organizational success, and the human and intellectual capital of the organization's staff provides an opportunity for significant competitive advantage. The content of the concept of "profitability of talents" is substantiated, the components of strategic management of human resources of the enterprise are investigated. The key characteristics and features of human resources management as a factor in supporting the growth of innovative development of the enterprise are summarized.

Key words: enterprise development, management, human resources, innovative enterprises, management process, competitiveness, personnel

АРА: Leszczynski, V.P. (2020). Methodical approaches to human resources management in innovative enterprises. *Shliakhy pidvyshchennia efektyvnosti budivnytstva v umovakh formuvannia rynkovykh vidnosyn*, 46, 209–216.

ДСТУ: Лещинський В.П. Методичні підходи до управління людськими ресурсами у інноваційних підприємствах [Текст] / В.П. Лещинський // Шляхи підвищення ефективності будівництва в умовах формування ринкових відносин. – 2020. –№ 46. – С.209–216.