

## ПЕРСОНАЛ ЯК СТАТЕГІЧНИЙ РЕСУРС ІННОВАЦІЙНОГО ПІДПРИЄМСТВА

Єлецьких С. Я.

В статті досліджено різноманітність методів управління персоналом, як стратегічним ресурсом підприємства, з позицій активізації його інноваційного потенціалу. Визначено наявність нових управлінських проблем, пов'язаних із відсутністю стандартних схем дій в різних ситуаціях та конкретної прив'язки кожного методу до ситуативних завдань. Запропоновано ряд методів активізації творчості та пошуку інноваційних ідей серед персоналу з метою диверсифікації продукції та послуг підприємств та підвищення їх конкурентоспроможності. Зроблено висновки щодо необхідності переходу на нове бачення ролі працівників в діяльності суб'єктів господарювання і пошуку методів активізації їх потенціалу.

В статье исследованы разнообразие методов управления персоналом, как стратегическим ресурсом предприятия, с позиций активизации его инновационного потенциала. Определено наличие новых управленческих проблем, связанных с отсутствием стандартных схем действий в различных ситуациях и конкретной привязки каждого метода к ситуативным задачам. Предложен ряд методов активизации творчества и поиска инновационных идей среди персонала с целью диверсификации продукции и услуг предприятий и повышения их конкурентоспособности. Сделаны выводы о необходимости перехода на новое видение роли работников в деятельности субъектов хозяйствования и поиска методов активизации их потенциала.

The article reviews the diversity of personnel management methods, as a strategical resource of an enterprise from the point of view of its innovative potential. A set of new enterprise management problems are defined, which stem from the lack of standard schemas for solving certain common problems as well as absence of specific approaches for different specific situations. In the paper, some typical for an enterprise organization inconsistencies are explored – between new demands for personnel development and the poor quality of personnel management service, between the levels of people skills and the levels of how they are motivated, between the top-level employees and the rest of personnel, between the existing enterprise organization and the actual strategy for development, which is put into practice. Aiming at diversification of the enterprise products and increasing the competitive power, the set of new approaches for motivating the creative work and searching for innovative ideas amongst personnel are suggested.

Грідасов В. М.

д-р. екон. наук,  
проф., зав. каф. «Фінанси» ДДМА  
svetlana-eleckih@yandex.ua

ДДМА – Донбаська державна машинобудівна академія, м. Краматорськ.

УДК 330.341.1:338.108

Єлецьких С. Я.

## ПЕРСОНАЛ ЯК СТАТЕГІЧНИЙ РЕСУРС ІННОВАЦІЙНОГО ПІДПРИЄМСТВА

У сучасному світовому господарстві сформувалася нова парадигма сталого економічного зростання, яка заснована на використанні знань та інновацій як найважливіших економічних ресурсів. Для сучасного підприємства стає надзвичайно актуальним питання щодо пошуку найбільш ефективних методів управління персоналом, максимізація використання його потенціалу задля забезпечення продуктивної роботи підприємства, підвищення його конкурентоспроможності та прибутковості.

Інновації створюють найбільш сильні конкурентні переваги сучасних суб'єктів господарювання, а передумовою і умовою інноваційного процесу служить наявність на підприємстві інноваційного потенціалу. Інноваційний потенціал організації включає ресурси, які можна використовувати для досягнення позитивних інноваційних результатів: матеріальні, фінансові, інформаційні, організаційні. Важливим інноваційним ресурсом підприємства є персонал, інноваційний потенціал якого заснований на здатності працівників виробляти і ефективно реалізовувати як свої, так і сторонні нові ідеї та проекти.

Сучасні методи підвищення ефективності діяльності підприємства вимагають від служби персоналу не тільки обліку кадрів, контролю за дотриманням трудового законодавства і документообігом, а в першу чергу – формування працездатної і ефективно функціонуючої команди професіоналів.

Досягнення цієї мети є неможливим без упровадження інновацій у процесах управління персоналом. Важливість та своєчасність даної статті обумовлена тим, що підвищення інноваційного потенціалу персоналу - одна з найважливіших на сьогоднішній момент проблем управління персоналом, що виходить з необхідності прискорення інноваційних перетворень економіки. Складність та різноманітність проблем інноваційного управління персоналом і визначає актуальність даної статті.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблемам управління персоналом організації присвячено велику кількість наукових досліджень вітчизняних і закордонних вчених. Значну увагу методології управління персоналом в умовах сучасного розвитку економіки приділяють у своїх роботах вітчизняні вчені: Богиня Д.П., Бондар М.П., Веснін В.Р., Віханський О.С., Волинський Г.С., Волкова О.В., Дмитренко Г.А., Єгоршин О.П., Кузьмін О.Є., Кулібанов В.С., Могілевський В.Д., Наумов О.І., Співак В.О., Фатхутдінов Р.А. та інші. Серед видатних закордонних вчених фундаментально досліджена система управління персоналом підприємства в працях Амабайл Т., Блейка Р.Р., Моутона Д.С. Каплана Р.С., Нортон Д.П., Планкетта Л., Хейла Г., Еддоуса М., Стенсфілда Р. та інших.

У теперешній час 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 підприємства в них повністю не задовольняються, що знижує ефективність комерційних процесів в цілому.

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

Метою статті є визначення особливостей управління персоналом на інноваційному підприємстві, аналіз інноваційних підходів до управління персоналом та можливостей їх використання на вітчизняних підприємствах, удосконалення системи управління персоналом в результаті впровадження інновацій.

Виклад основного матеріалу дослідження. Активізація інноваційної діяльності зумовлює принципові зрушення у формах і методах управління людськими ресурсами.

На макроекономічному рівні ці тенденції і процеси відбиваються на динаміці зміни структури зайнятості населення за секторами економіки. Постійний соціально - економічний, науково - технічний і технологічний розвиток є причиною зміни змісту праці, появи якісно нових робочих місць, змін освітнього і кваліфікаційного рівнів працівників, появи нових спеціальностей і професій, змін якісних характеристик працівників.

На мікроекономічному рівні зміни, що відбуваються, вимагають своєчасного виявлення інноваційних проблем у взаємозв'язку із проблемами управління персоналом.

Серед таких проблем можна відзначити протиріччя між технічним рівнем нового виробництва і існуючим рівнем кваліфікації персоналу, між можливостями навчальних закладів з підготовки, перепідготовки та підвищення розвитку персоналу та недостатнім рівнем підготовки служби управління персоналом до цієї роботи, між рівнями кваліфікації та мотивації працівників, елітними кадрами і основною масою персоналу підприємства кваліфікації та необхідною кваліфікацією персоналу, між якісно новими завданнями, між існуючою організаційною структурою і стратегією, що реалізується та ін.

Подолання вказаних протиріч створює умови для постійного оновлення системи управління персоналом, здатної враховувати складність зовнішнього середовища, передбачати і реалізовувати можливості щодо конструктивного використання інноваційного потенціалу персоналу, удосконалення кадрової роботи на кожному етапі життєвого циклу підприємства.

В наукових працях вітчизняних та закордонних вчених пропонується ряд методів ефективного управління персоналом.

До класичних методів відносять: адміністративні, соціально-психологічні, економічні, які відповідно базуються на адміністративній підпорядкованості, створенні нормального психологічного клімату і соціального стимулювання, системі матеріального заохочення [1]. Відображаючи загалом основні методи управління персоналом підприємства, наведені методи потребують розвинення та більш детальної конкретизації з позиції спонукання пошуку та впровадження інноваційних ідей.

У зв'язку із цим актуальними є сучасні методи пошуку інноваційних ідей серед персоналу підприємства [2]. Більш детальна характеристика цих методів наведена у табл. 1. Крім того більш сучасні методи управління персоналом пропонують використання таких підходів [3]:

- участі (пояснити чому працівник важливий у команді, створити відчуття власної значущості; застосовується для нових членів команди та працівників низових ланок);
- безпосереднього керівництва (дати працівникам відповідь на 5 запитань: працівники повинні знати що повинні робити, які їхні обов'язки, коли робота повинна бути завершена; як приклад, цей метод часто застосовується в організації роботи працівників клінінгових служб готельних підприємств);
- командної роботи (обмін досвідом, спільне вирішення проблем, колективні поради).

Таблиця 1

## Методи управління персоналом підприємства

Методи	Характеристика метода
1	2
<b>Класичні методи управління персоналом підприємства, спонукання пошуку інноваційних ідей</b>	
соціально-психологічні	основані на використанні моральних стимулів до праці, впливають на персонал за допомогою психологічних механізмів з метою переведення адміністративного завдання в усвідомлений обов'язок, внутрішню потребу людини; цього можна досягти через: формування колективу, створення нормального психологічного клімату й творчої атмосфери; особистий приклад; задоволення культурних і духовних потреб працівників; встановлення соціальних норм поведінки і соціального сти-мулювання розвитку колективу; встановлення моральних санкцій і заохочення; соціальний захист
адміністративні	ґрунтуються на владі, дисципліні та покаранні, відомі як «метод батоба»; вони спираються на адміністративну підпорядкованість об'єкта суб'єкту, на основі існуючої ієрархії управління; орієнтуються на такі мотиви поведінки, як усвідомлена необхідність трудової дисципліни, почуття обов'язку, культура трудової діяльності; діють через такі механізми: правові норми, інструкції, організаційні схеми, накази, розпорядження, які використовуються в процесі опера-тивного управління
економічні	базуються на використанні економічних стимулів і відомі як «метод пряника»; за їх допомогою здійснюється матеріальне стимулювання колективу, окремих працівників; це – економічні нор-мативи діяльності, система матеріального заохочення, участь у прибутках і капіталі, премії
<b>Сучасні методи управління персоналом підприємства, спонукання пошуку інноваційних ідей</b>	
метод інверсії	пошук раціональних рішень проблеми при аналізі протилежного завдання. За цим методом керівник ставить перед підлеглими завдання, протилежне тому, яке він хоче вирішити. В результаті можна отримати перелік дій та рішень, які не допустимі для даного продукту чи послуги і використати ці знання для їх покращення. Цей метод дозволяє працівникам побачити те, чого б вони не помітили при прямому формулюванні проблеми.
метод провокацій	пошук вигоди від незвичайних, навіть безглузвих ідей. Цей метод сприяє генеруванню серед персоналу ідей, які виходять за межі стандартних моделей мислення і особливо корисний, коли підприємство хоче розпочати новий бізнес.
«альтер-его»	вирішення будь-якого питання з точки зору відомої людини. Для того, щоб вирішити конкретну проблему за цим методом, необхідно подивитись на неї очима історичної особи, персонажу книги, видатного спеціаліста в певній сфері, відомого корпоративного лідера. Застосування цього методу дозволяє спрогнозувати рішення, використовуючи стиль та ідеї відомих особистостей.
«сесія питань»	мозковий штурм, мінімум критики, максимум свободи думки. Представляє собою обговорення ряду попередньо сформульованих питань у форматі мозкового штурму (брейнстормінгу) з повною свободою висловлювань думок без обтяження критикою.
«символ»	представлення проблеми чи питання певним символом, який максимально відповідає цій проблемі; кожний елемент символу може бути відповіддю на питання. За цією методикою керівник формулює проблему та пропонує групі працівників придумати аналогію у вигляді певного символу, який би максимально відповідав висунутій проблемі по суті та характеру. За складеним списком атрибутів даного символу група продумує способи їх застосування для вирішення проблеми.
«символ»	представлення проблеми чи питання певним символом, який максимально відповідає цій проблемі; кожний елемент символу може бути відповіддю на питання. За цією методикою керівник формулює проблему та пропонує групі працівників придумати аналогію у вигляді певного символу, який би максимально відповідав висунутій проблемі по суті та характеру. За складеним списком атрибутів даного символу група продумує способи їх застосування для вирішення проблеми.
«виклик»	керівник формує уявну проблему, а персонал повинен вирішити її без будь-якої допомоги. За цим методом керівник кидає виклик підлеглим, впливаючи на їх підсвідоме бажання довести свою спроможність самостійно вирішувати проблеми та приймати рішення.
«scamper»	вирішення проблеми шляхом заміни, комбінації, адаптації, модифікації, застосування, ліквідації, створення протилежності. Назва методу включає перші букви дій, які потрібно зробити персоналу над продуктом, послугою чи явищем в організації. Це дозволить знайти безліч несподіваних ідей для модифікації існуючих та створення нових продуктів чи послуг.
«рефреймінг»	використовується для вирішення важливих бізнес-проблем. Найбільш поширеною формою рефреймінгу є оцінка працівниками проблеми з точки зору людей різних професій. Керівник доручає підлеглим грати різні ролі при критичній оцінці різних складових продукту чи послуги підприємства та вислуховує їх думку, фіксуючи нові ідеї.

Останнім часом значної популярності серед багатьох інноваційних підприємств, особливо в корпоративному секторі, набула ідея сприйняття персоналу як стратегічного ресурсу. Для ефективного управління цим ресурсом необхідно максимально використовувати його наявний та прихований потенціал. Основу даного потенціалу складає не тільки професійна майстерність, а й здатність до творчості, до креативного мислення та генерації нових ідей. Саме останні складові можуть стати вагомим фактором підвищення конкурентоспроможності підприємства та розширення сегменту потенційних споживачів продукції та послуг.

У зв'язку із цим представляє інтерес ще один нестандартний метод пошуку інноваційних ідей, який полягає у використанні чотирьох, так званих «лінз сприйняття», кожна з яких представляє собою нову точку зору на бізнес, споживача та зовнішнє середовище [4].

Перша «лінза» - це заперечення стереотипів, які протягом багатьох років діють у компанії чи в галузі в цілому. Більшість проривних інновацій виникають саме завдяки такому підходу. Іноді важко відмовитись від установлених правил і порядку, тому існують такі методи подолання стереотипів: виявлення догми (складання переліку найважливіших передумов, які використовує компанія в повсякденній діяльності; виділення їх у списку стереотипів, розуміння чому вони існують, спроба замінити їх на альтернативні), пошук абсурдності (погляд на свій бізнес очима споживача, це дозволяє знайти дрібниці, які для нього є абсолютно абсурдними; в результаті народжується нова ідея для покращення результатів своєї діяльності), прийняття «екстремальних» рішень, пошук можливості для «і» (здатність компанії не ставити споживача перед вибором, наприклад, взяти традиційне, але дешевше, чи інноваційне, але дорожче, а запропонувати йому такий варіант, в якому б клієнт був у виграші з будь-якого боку) [5].

Другою «лінзою» є виявлення і комбінування трендів, що являє собою аналіз тенденцій не лише своєї сфери діяльності, але й демографічної, технологічної, геополітичної та інших сфер. Для того, щоб успішно використати цю «лінзу», необхідно звернути увагу на зміни зовнішнього середовища і виявити його вплив на бізнес. Це можливо здійснити, виконуючи такі дії: йти туди, де ще не було конкурентів (самостійний аналіз і дослідження певної продукції (послуги, ринку), які в майбутньому зможуть приносити чималий прибуток); посилювати слабкі сигнали (помітивши зміни і нові тенденції на ранніх стадіях, слід взяти їх до уваги і діяти радикально); досліджувати контекст (детальне вивчення змін і нових тенденцій, для того щоб чітко розуміти як їх розвивати); шукати взаємозв'язки (після пошуку, аналізу тенденцій, слід знайти взаємозв'язок між ними і скомбінувати їх)

Третя «лінза» - поєднання ключових активів і компетенцій, кожна з яких може надати нові можливості для розвитку, а не виокремлення в бізнесі ряду підрозділів.

Четверта «лінза» - неявні потреби споживачів, тобто це дослідження бажань клієнтів шляхом прямого спостереження (без анкетування і опитування), складання карти клієнтського досвіду (записи самими клієнтами своїх вражень з чітким зазначенням недоліків і переваг), аналогії з других галузей (використання в своєму бізнесі досвіду компаній зовсім з іншої сфери діяльності), краудсорсінгу (використання «розуму тисяч людей», тобто створення інтернет-форумів і соціальних мереж, де люди самі зможуть запропонувати нові ідеї і виразити думки; проте слід фільтрувати те, що пропонує «натовп», адже це може призвести до створення чогось абсурдного і провального) [6].

Таким чином, чотири «лінзи сприйняття» представляють собою будівельні блоки для формування нових революційних ідей, проривів, проектів у будь-якій ланці бізнесу і може призвести до його значного розвитку, освоєння нових ринків збуту, задоволення потреб споживачів та піднесення підприємства на новий рівень.

Для ефективного управління персоналом менеджер повинен вміти розпізнавати креативний потенціал та роль особистості працівника в інноваційних процесах, знати його мотиваційні установки, вміти їх формувати та направляти згідно із завданнями, що стоять перед підприємством. Численні дослідження вказують на те, що працівники, націлені тільки

на прибуток, не особливо схильні до креативності. Заслуговує на увагу «внутрішній мотиваційний принцип креативності», який полягає в тому, що люди більш креативні, коли вони мотивуються інтересом до роботи та отриманим від неї задоволенням, а не тільки грошима. [7]

Тому управлінець повинен вміти переконувати працівників у тому, що бажання як можна скоріше отримати прибуток є небезпечним для інноваційного процесу, або взагалі не залучати до цього процесу працівників, зацікавлених тільки у доходах.

### ВИСНОВКИ

Різноманітність методів управління персоналом та активізації їх інноваційного потенціалу з одного боку дає значні результати, а з іншого створює ряд нових управлінських проблем через те, що вони не дають стандартних схем дій в різних ситуаціях та конкретної прив'язки кожного методу до ситуативних завдань.

Протиріччя між якісно новими завданнями розвитку персоналу та недостатнім рівнем підготовки служби управління персоналом до цієї роботи, між рівнями кваліфікації та мотивації працівників, між елітними кадрами і основною масою персоналу підприємства, між існуючою організаційною структурою і стратегією, що реалізується потребують впровадження нових методів управління персоналом. Висококваліфікований управлінець повинен вміти обирати саме ті методи пошуку інноваційних ідей, які будуть найбільш продуктивними в певному середовищі і для конкретних працівників.

Окрім цього, кінцевий результат в значній мірі залежить від того, наскільки менеджер зумів розпізнати явні та приховані здібності своїх працівників і дав можливість кожному з них приймати участь в інноваційній діяльності. Отже, сучасний процес управління персоналом містить у собі комплекс інноваційних механізмів, організованих навколо взаємодії працівників, активізації творчого потенціалу персоналу, інтеграції його зусиль на досягнення поставлених цілей. Саме розвиток креативності та інноваційного мислення персоналу сучасних підприємств індустрії гостинності може стати їх ключовою компетенцією та фактором виживання у конкурентній боротьбі.

### СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф. – М.: Экономика, 2011. – 583 с.
2. Блейк Р.Р., Моутон Д.С. Научные методы управления / Р.Р. Блейк, Д.С. Моутон. – К., 2000. – 239 с.
3. Кузьмін О.Є. Сучасний менеджмент / О.Є. Кузьмін. – Львів, 2005. – 187 с.
4. Планкетт Л., Хейл Г. Выработка и принятие управленческих решений: опережающее управление / Л. Планкетт, Г. Хейл. - М.: Экономика, 2004. – 234 с.
5. Эддоус М., Стенсфилд Р. Методы принятия решений / М. Эддоус, Р. Стенсфилд. – М.: ЮНИТИ, 2007. – 332 с.
6. Каплан Н.С. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. / Н.С. Каплан, Д.П.Нортон – М.: Олимп-Бизнес, 2003. – 210 с.
7. Амабайл Т. Эффективность на работе. Держать фокус. Управлять своей энергией. Добиваться выдающихся целей. – М.: Эксмо, 2014. -224 с.