

**Маркіна І.А.**

*д.е.н., професор, завідувач кафедри менеджменту,  
Полтавська державна аграрна академія*

**Markina Iryna**

*Poltava State Agrarian Academy*

**Овчарук О.М.**

*к.е.н., доцент кафедри менеджменту,  
Полтавська державна аграрна академія*

**Ovcharuk Olena**

*Poltava State Agrarian Academy*

**Сьоміч Ю.В.**

*студентка,  
Полтавська державна аграрна академія*

**Syomich Yuliya**

*Poltava State Agrarian Academy*

## ІННОВАЦІЙНИЙ ПІДХІД ДО МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

### INNOVATIVE APPROACH TO PERSONNEL MANAGEMENT OF THE ENTERPRISE

**Анотація.** У статті актуалізовано застосування інноваційних технологій та методів менеджменту персоналу в сучасних організаціях. Узагальнено підходи до менеджменту персоналу, визначено їх розподіл на базові підходи, класичні підходи та похідні, які передбачають поєднання названих підходів, або такі, що визначаються певними обставинами чи напрямками діяльності. Запропоновано інноваційний підхід до менеджменту персоналу підприємства, який має охоплювати такі напрями HR-діяльності: професійний відбір персоналу, формування емоційно-естетичного фону, гуманізація праці та мотивація працівників підприємства на основі положень економічного, органічного та гуманістичного підходів. Запропоновано модель інноваційного підходу до менеджменту персоналу підприємства, яка базується на визначенні чотирьох ключових напрямів управління персоналом, кожен з яких передбачає застосування інноваційних методів.

**Ключові слова:** HR-діяльність, гуманізація праці, емоційно-естетичний фон, інноваційний підхід, інноваційні методи мотивації персоналу, менеджмент персоналу, професійний відбір.

**Постановка проблеми.** Ефективність функціонування сучасного підприємства багато в чому визначається системою управління персоналом, тим, наскільки швидко й адекватно ця система може адаптуватися до змін зовнішнього та внутрішнього середовища. Істотна зміна правил господарської взаємодії, посилення конкуренції практично в усіх сегментах вітчизняного ринку, вплив міжнародного середовища, з одного боку, й розширення практики зарубіжного корпоративного менеджменту, норм етики ділового спілкування, необхідність індивідуалізації

бізнесу, з іншого боку, обґрунтовують необхідність зміни підходів до діяльності менеджерів, зокрема менеджерів з персоналу.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питанням різноманітних аспектів управління персоналом, зокрема пошуку інноваційних підходів і підвищення конкурентоспроможності підприємств, присвячені дослідження як зарубіжних, так і вітчизняних учених, таких як В. Бокарева, Д. Дячков, В. Євтушенко, А. Каспарян, Л. Келемеш, Н. Климовських, К. Лазарева, І. Маркіна, Є. Миронова, Т. Погорелова, Ю. Помаз, А. Помаз, О. Розметова, Т. Сазонова, А. Таланова, О. Федірець, Л. Червінська, І. Шульженко.

Окрім аспектів дослідження класичних та базових підходів до менеджменту персоналу, їх характеристика, особливості застосування в різних країнах та на різних підприємствах знайшли відображення в працях Є. Миронової, Т. Погорелової, Т. Сазонової, Л. Келемеша. Водночас належного висвітлення не набули аспекти виділення ключових переваг кожного з наявних підходів та перепон щодо їх реалізації.

Н. Климовських, А. Каспарян, О. Розметова, В. Євтушенко, К. Лазарева, А. Таланова досліджували особливості реалізації інноваційних технологій та методів менеджменту персоналу. До їх надбань слід віднести класифікацію та характеристику сучасних методів і технологій кадрового менеджменту, механізми їх реалізації, проблеми адаптації та застосування на вітчизняних підприємствах. Водночас залишаються невирішеними проблеми комплексного, опціонального застосування інноваційних HR-методів і технологій.

Стратегічним основам проектування інноваційної поведінки персоналу сучасної організації присвячені роботи Т. Сазонової та О. Федірця, які звернули увагу на необхідність

відповідності стратегії управління персоналом стратегічним орієнтирам організації загалом. Визначено роль керівника у проектуванні інноваційної поведінки та ідентифікації внутрішніх факторів впливу на ефективність цього процесу.

Д. Дячков, Є. Бурій, Ю. Вовковінський досліджували витратну частину інноваційного розвитку персоналу організації, зокрема мотивації праці. І. Шульженко, О. Помаз та Ю. Помаз визначили доцільність застосування гейміфікації трудового процесу, що дає змогу замінити рутинну роботу ігровим процесом, дає можливість залучення всіх працівників до основних бізнес-процесів організації задля пошуку найкращих шляхів вирішення певних проблем, сприяє розвитку творчості та неординарного мислення серед співробітників.

Значний внесок у розгляд сучасних форм та методів мотивації праці здійснила І. Маркіна, яка виокремила заходи мотивації, які є прийнятними для роботодавців та працівників, охарактеризувала найбільш оптимальні інноваційні методи мотивації з позиції роботодавців, працівників та експертів.

**Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми.** Незважаючи на значну кількість наявних у теорії і застосовуваних у практиці традиційних методів і підходів управління персоналом, сьогодні багато вітчизняних організацій зіткнулися з тим фактом, що їх більшість не приносить відчутного управлінського ефекту, не стимулює належною мірою працівників на підвищення ефективності праці, що обумовлює необхідність пошуку новітніх підходів, технологій та методів управління персоналом у сучасному бізнес-середовищі.

**Мета статті.** Головною метою роботи є характеристика інноваційного підходу до менеджменту персоналу підприємства.

**Виклад основного матеріалу.** Інноваційна активність сучасного підприємства визначається насамперед якістю та кваліфікацією персоналу, його творчістю й креативністю. Все це актуалізує застосування підприємствами нових підходів до управління персоналом у контексті розвитку його навичок і здібностей, мотивації до пошуку нестандартних підходів до вирішення проблем тощо. Саме тому завдання пошуку та впровадження сучасних, інноваційних підходів до менеджменту персоналу є важливим та актуальним.

Для визначення характеристик інноваційності в менеджменті персоналу підприємства доцільно визначити та охарактеризувати відомі та поширені підходи до управління персоналом (рис. 1).

На основі узагальнення підходів до менеджменту персоналу [3; 4; 7; 8; 9] доцільно виділити їх розподіл на базові підходи (економічний, органічний та гуманістичний), класичні підходи (стратегічний, системний, процесний, функціональний, ситуаційний, комплексний, інтеграційний) та похідні, які передбачають поєднання названих підходів, або такі, що визначаються певними обставинами чи напрямками діяльності (маркетинговий, нормативний, поведінський, динамічний, адміністративний). Всі підходи присутні в практичній діяльності підприємств та організацій, проте найбільш поширеними є базові підходи.

Економічний підхід передбачає реалізацію такої концепції, в рамках якої домінує положення має інструментальна, а не управлінська підготовка персоналу. Зазначений підхід відомий також як підхід використання трудових ресурсів, за якого підприємство розглядається як механізм, що функціонує за певним алгоритмом, що забезпечує стабільність і передбачуваність його діяльності. Безумовно, такий підхід базується на таких засадах: забезпечення отримання підлеглими наказу безпосередньо від лінійного керівника; вибудовування вертикального управлінського ланцюга «зверху вниз»; налагодження сис-

теми контролю для ефективної комунікації між керівництвом і співробітниками; досягнення максимальної відповідності між повноваженнями співробітника та дорученою йому роботою; формування ефективної системи стимулювання персоналу за допомогою справедливої винагороди за роботу.

В рамках органічного підходу підприємство визначається як жива система, яка існує в навколишньому середовищі. У зв'язку з цим підприємство розглядається в двох аспектах, таких як ототожнення його з особистістю і з людським мозком. Ототожнення підприємства з особистістю ґрунтується на твердженні, що воно, як і людина, проходить такі основні стадії життєвого циклу, як народження, дорослішання, старіння та смерть, а також має потреби й мотиви своєї діяльності, що, за аналогією, притаманно людині. Порівняння підприємства з людським мозком дало змогу абсолютно інакше подивитися на управління персоналом, ніж у рамках економічного підходу, коли проводилася аналогія організації з механізмом. Таким чином, проаналізувавши цю концепцію, можемо зробити висновок, що управлінці часто діють в умовах обмеженої інформованості про навколишнє середовище, тому не здатні повноцінно оцінити результати прийняття того чи іншого рішення.

Гуманістичний підхід акцентує увагу на підприємстві як на культурному феномені, тобто виходить з тези про те, що організаційна культура підприємства обумовлює уявлення про нього. В рамках гуманістичного підходу організаційна культура є важливим елементом, який дає змогу співробітникам моделювати свою поведінку певним чином у конкретній ситуації. Це виходить з того, що в кожному підприємстві існують свої як регламентовані, так і нерегламентовані правила поведінки, але на практиці ці правила є не орієнтиром, а лише засобом. Гуманістичний підхід, безумовно, відіграє свою позитивну роль у менеджменті персоналу, яка полягає в такому:

- погляд на підприємство через призму організаційної культури допомагає підвищити ефективність управлінської діяльності, зокрема у сфері менеджменту персоналу;

- допомагає зрозуміти, за допомогою яких символів та образів здійснюється діяльність співробітників; розуміння цього дає змогу впливати на організаційну реальність за допомогою елементів організаційної культури, таких як фольклор, норма, мова; все це допомагає керівникам здійснювати дії, спрямовані не просто на мотивування або координацію співробітників, а на формування, здійснення та розвиток певних смислів і символів;

- дає розуміння того, що підприємство здатне не тільки пристосовуватися до вже наявного навколишнього середовища, але й змінювати його, виходячи з того, якою є місія підприємства, тобто розроблення місії або стратегії підприємства може привести до перетворення наявного навколишнього середовища.

Незважаючи на наявне різноманіття підходів до менеджменту персоналу, сучасний рівень підготовки спеціалістів, умови міжнародного ринку праці, конкурента боротьба за «інтелектуальний капітал» свого підприємства обумовлюють необхідність формування інноваційного підходу до управління персоналом. Слід зважати на те, що для кожного підприємства HR-інновації мають індивідуальний характер, але всі вони безпосередньо пов'язані з нововведеннями в менеджменті персоналу, які можна охарактеризувати як результат упровадження в практику кадрової роботи організації кадрової інновації, яка полягає у зміні трудових, міжособистісних та інших відносин працівників, рівня трудового потенціалу (знань, умінь, навичок), морального та психологічного клімату підприємства, функціональних взаємозв'язків і функціонального розподілу



Рис. 1. Класифікація сучасних підходів до менеджменту персоналу підприємства

Джерело: авторська розробка

праці, матеріального добробуту працівників, що спричиняє появу додаткового економічного й соціального ефекту [10].

На нашу думку, інноваційний підхід до менеджменту персоналу підприємства має охоплювати всі напрями HR-діяльності, а саме професійний відбір персоналу, формування емоційно-естетичного фону, гуманізацію праці та мотивацію працівників підприємства на основі положень економічного, органічного та гуманістичного підходів (рис. 2). Відповідно до запропонованої моделі інноваційного підходу до менеджменту персоналу підприємства, цей підхід базується на визначенні чотирьох ключових напрямів управління персоналом, кожен з яких передбачає застосування інноваційних методів. Отже, підбір та відбір персоналу в межах запропонованого підходу пропонується здійснювати через перевірку аналітичного мислення й творчих здібностей претендента за допомогою Brainteaser-інтерв'ю, визначення емоційного інтелекту, емпатії, типу характеру за допомогою методів соціоніки, визначення скритих мотивів, «читання» претендента через графологію, фізіономіку та визначення відбитків пальців. Такі методи є новими та допомагають надати комплексну характеристику претендента [6].

Гуманізація праці передбачає не пристосування працівників до матеріальних умов праці, а налаштування матеріально-технічної бази виробництва до потреб та зручностей для людини, що забезпечує створення сприятливих умов праці [5]. Зазначене реалізується через формування емоційно-естетичного фону. Цей напрям передбачає:

– індивідуальне планування кар'єри (орієнтація менеджменту персоналу на індивідуальні потреби працівника (збирання коштів на власний будинок, набуття соціального статусу, комфортні умови праці, задоволення від професії тощо));

– повну заміну неактуальних кадрових політик (не завжди документи, які відображають положення кадрової роботи на підприємстві, відповідають умовам сучасності, є корисними та відповідають кадровій стратегії; за інноваційного підходу кадрові політики мають бути більш гуманними, гнучкими, а вимоги до персоналу повинні ставати більш конкретними);

– help-management (перехід від позиції «ти повинен, і ти нехай це зробиш» до позиції «чим я можу тобі допомогти, щоб виконати завдання в строк і в потрібній якості»; допомога з боку

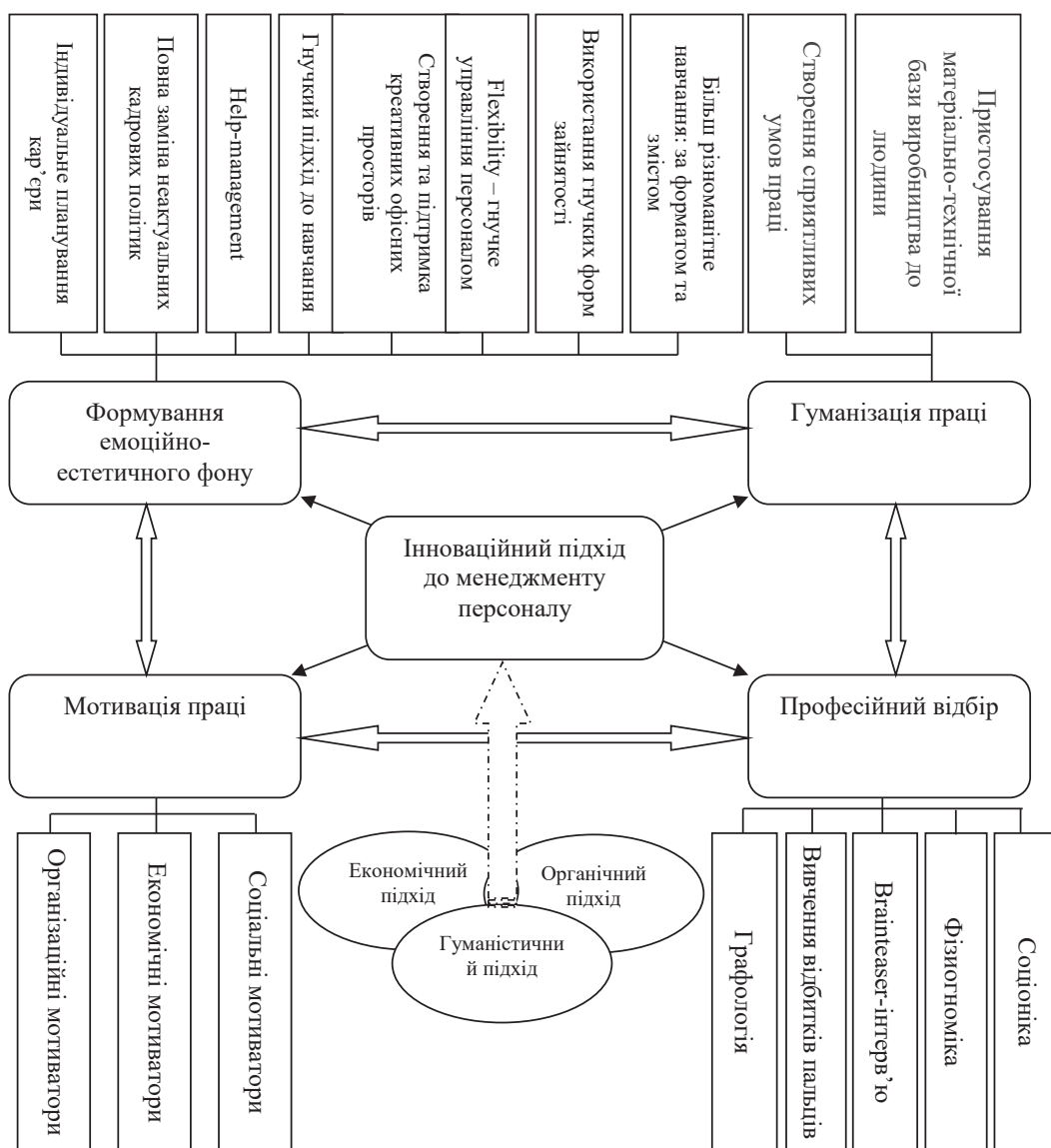


Рис. 2. Модель інноваційного підходу до менеджменту персоналу підприємства

Джерело: авторська розробка

HR і керівництва може бути різноплановою: проведення оперативного навчання, сприяння налагодженню контактів з колегами або контрагентами, консультування в рамках проєкту);

– гнучкий підхід до навчання (підприємства протягом року мають оперативно корегувати плани з навчання, замінювати курси з традиційних тем новими тренінгами або фасілітаційними сесіями; такий підхід є наслідком гнучкого менеджменту; він дає можливість працювати на результат, а не занурюватися в процеси, актуальність яких втрачається);

– flexibility (гнучке управління персоналом, що проявляється в регулярному збиранні зворотного зв'язку і, що важливо, обліку цього зворотного зв'язку під час побудови організаційних змін, у підтримці культури відкритості та прозорості у взаємодії з персоналом, у постійному залученні персоналу в діяльність підприємства);

– використання гнучких форм зайнятості (аутсорсинг, години або дні роботи вдома, концепція «мобільного робочого місця», дистанційні формати співпраці; завдяки сучасним технологіям існують різноманітні можливості гнучкої взаємодії із співробітниками, що вигідно та зручно обом сторонам);

– різноманітне навчання за форматом та змістом (одночасно персонал навчають «жорстким» і «м'яким» навичкам; навчання проводиться за допомогою онлайн-форматів, живих тренінгів або сесій);

– створення та підтримку креативних офісних просторів (створення комфортних зон для відпочинку та вільного спілкування; заохочення спортивного або інтелектуального дозвілля співробітників в обідню перерву або час після закінчення робочого дня; креативний простір стосується не тільки відпочинку, але й роботи; у робочому розкладі враховують можливість

організації «мозкових штурмів», приділяють достатньо уваги нарадам щодо нових продуктів) [1; 2].

Останнім, але не менш важливим напрямом є мотивація праці. На основі проведеного аналізу даних та отриманих результатів можна дійти висновку, що сучасний інноваційний підхід до мотивації персоналу повинен мати низку особливостей [2; 11; 12]. Його завдання полягає в побудові мотиваційної системи, максимально відповідної реалізації всього комплексу організаційних цілей (рис. 3).

Враховуючи результати проведеного аналізу, ми визначили та охарактеризували найбільш оптимальні інноваційні методи мотивації з позиції роботодавців, працівників та експертів, які об'єднані в такі групи: економічні стимули всіх типів (зарплата у всіх її різновидах, включаючи контрактну, премії, пільги, страховки, безпроцентні кредити тощо), управління за програмними цілями, «збагачення праці», система участі.

**Висновки і пропозиції.** Таким чином, від ступеня готовності до змін керівництва підприємства залежить ступінь швидкості переходу від традиційної до інноваційної концепції менеджменту персоналу, яка буде найбільш точно відповідати сучасним вимогам науково-технічного прогресу. Отже, запропонована модель інноваційного підходу до менеджменту персоналу підприємства дасть змогу керівництву та HR-менеджерам переглянути кадрові політики на власних підприємств та вибрати той необхідний набір методів управління персоналом, який буде одночасно задовольняти потреби працівників та підвищувати їх продуктивність праці і якість виконання завдань, тому наступним науковим завданням стане формування алгоритму впровадження інноваційної кадрової політики на сучасних вітчизняних підприємствах, що планується відобразити в подальших дослідженнях авторів.

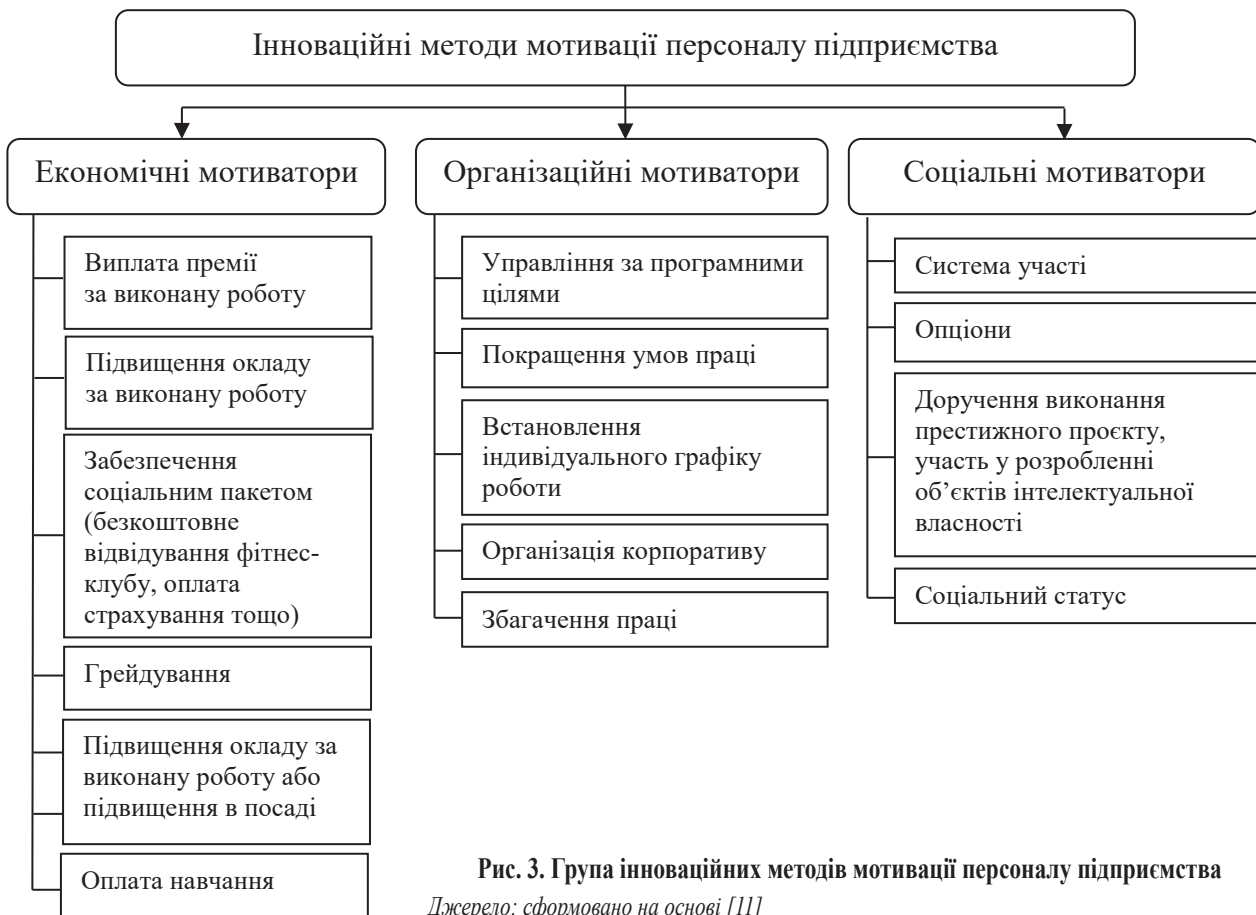


Рис. 3. Група інноваційних методів мотивації персоналу підприємства  
Джерело: сформовано на основі [11]

**Література:**

1. Бокарева В. Тренды в управлении персоналом 2020. URL: <https://yandex.ua/turbo/hr-elearning.ru/s/trendy-v-upravlenii-personalom-2020-godu> (дата звернення: 25.10.2020).
2. Дячков Д., Бурый С., Вовковинский Ю. Оптимизационные подходы к управлению персоналом в условиях экономической нестабильности. *Экономический форум*. 2018. № 1. С. 165–171.
3. Климовских Н., Каспарян А. Инновационные подходы в управлении персоналом современной организации. *Вестник Университета Российской академии образования*. 2018. № 1. С. 38–46.
4. Миронова Е. Инновационные подходы в практике управления персоналом конкурентоспособных предприятий. *Скиф. Вопросы студенческой науки*. 2019. № 9(37). С. 71–77.
5. Погорелова Т. Инновационные технологии в управлении персоналом на современном предприятии. *Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» (економічні науки)*. 2018. № 15 (1291). С. 101–104.
6. Розметова О., Свтушенко В., Лазарева К. Инновационные методы отбора персонала в современных условиях. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2017. Вип. 3(08). С. 158–164.
7. Сазонова Т., Келемеш Л. Системный подход к управлению персоналом современной организации. *Инфраструктура рынка*. 2019. Вип. 37. С. 530–538.
8. Сазонова Т., Федирець О. Стратегическое значение проектирования инновационной поведения персонала современной организации. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2016. № 7. Ч. 3. С. 59–63.
9. Таланова А. Основные подходы к управлению персоналом организации. *Экономика, предпринимательство и право*. 2014. № 1. С. 3–7.
10. Червинська Л. Стимулювання інноваційної діяльності персоналу. *Економіка України*. 2011. № 6. С. 59–66.
11. Markina I., Chyurkova A., Pokataieva O., Semenov A., Hrei Y. Innovative methods of enterprise personnel motivation. *International Journal of Management and Business Research*. 2019. Vol. 9. Issue 4. P. 215–226.
12. Shulzhenko I., Pomaz O., Pomaz J. Gamification as the newest way of personnel motivation. *Management of the 21st century globalization challenges. Nemoros. Prague*. 2018. P. 469–474.
2. Dyachkov D., Buryy Ye., Vovkovins'ky Yu. (2018) Optymizatsiynne upravlinnya vytratamy na personal v umovakh ekonomichnoyi nestabil'nosti [Optimization of personnel costs in conditions of economic instability]. *Ekonomichnyy forum*, no. 1, pp. 165–171.
3. Klimovskikh N., Kasparyan A. (2018) Innovatsionnyye podkhody v upravlenii personalom sovremennoy organizatsii [Innovative approaches in personnel management of a modern organization]. *Vestnik Universiteta Rossiyskoy akademii obrazovaniya*, no. 1, pp. 38–46.
4. Mironova Ye. (2019) Innovatsionnyye podkhody v praktike upravleniya personalom konkurentosposobnykh predpriyatiy [Innovative approaches in the practice of personnel management of competitive enterprises]. *Skif. Voprosy studencheskoy nauki*, no. 9(37), pp. 71–77.
5. Pohoryelova T. (2018) Innovatsiyni tekhnolohiyi v upravlinni personalom na suchasnomu pidpriyemstvi [Innovative technologies in personnel management in a modern enterprise]. *Visnyk Natsional'noho tekhnichnoho universytetu "Kharkivs'kyi politekhnichnyy instytut" (ekonomichni nauky)*, no. 15 (1291), pp. 101–104.
6. Rozmetova O., Yevtushenko V., Lazaryeva K. (2017) Innovatsiyni metody vidboru personalu v suchasnykh umovakh [Innovative methods of personnel selection in modern conditions]. *Skhidna Yevropa: ekonomika, biznes ta upravlinnya*, no. 3(08), pp. 158–164.
7. Sazonova T., Kelemesh L. (2019) Systemnyy pidkhid do upravlinnya personalom suchasnoyi orhanizatsiyi [System approach to personnel management of a modern organization]. *Infrastruktura rynku*, no. 37, pp. 530–538.
8. Sazonova T., Fedirets' O. (2016) Stratehichne znachennya proektuvannya innovatsiynoyi povedinky personalu suchasnoyi orhanizatsiyi [Strategic importance of designing innovative behavior of personnel of a modern organization]. *Naukovyy visnyk Uzhhorods'koho natsional'noho universytetu. Seriya: Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny ta svitove hospodarstvo*, no. 7, ch. 3, pp. 59–63.
9. Talanova A. (2014) Basic approaches to personnel management of the organization [Basic approaches to personnel management of the organization]. *Ekonomika, predprinimatel'stvo i pravo*, no. 1, pp. 3–7.
10. Chervins'ka L. (2011) Stymulyuvannya innovatsiynoyi diyal'nosti personalu [Stimulating staff innovation]. *Ekonomika Ukrainy*, no. 6, pp. 59–66.
11. Markina I., Chyurkova A., Pokataieva O., Semenov A., Hrei Y. (2019) Innovative methods of enterprise personnel motivation. *International Journal of Management and Business Research*, vol. 9, issue 4, pp. 215–226.
12. Shulzhenko I., Pomaz O., Pomaz J. Gamification as the newest way of personnel motivation (2018). *Management of the 21st century globalization challenges. Nemoros. Prague*, pp. 469–474.

**References:**

1. Bokareva V. (2019). Trendy v upravlenii personalom 2020 [Trends in personnel management 2020]. Available at: <https://yandex.ua/turbo/hr-elearning.ru/s/trendy-v-upravlenii-personalom-2020-godu> (accessed 25 October 2020).

**Аннотация.** В статье актуализировано применение инновационных технологий и методов менеджмента персонала в современных организациях. Обобщены подходы к менеджменту персонала, определено их деление на базовые подходы, классические подходы и производные, которые предусматривают сочетание названных подходов, или такие, которые определяются определенными обстоятельствами или направлениями деятельности. Предложен инновационный подход к менеджменту персонала предприятия, который должен охватывать такие направления HR-деятельности: профессиональный отбор персонала, формирование эмоционально-эстетического фона, гуманизация труда и мотивация работников предприятия на основе положений экономического, органического и гуманистического подходов. Предложена модель инновационного подхода к менеджменту персонала предприятия, которая базируется на определении четырех ключевых направлений управления персоналом, каждый из которых предусматривает применение инновационных методов.

**Ключевые слова:** HR-деятельность, гуманизация труда, эмоционально-эстетический фон, инновационный подход, инновационные методы мотивации персонала, менеджмент персонала, профессиональный отбор.

**Summary.** The article actualizes the application of innovative technologies and methods of personnel management in modern organizations. Approaches to personnel management were generalized, their division into basic approaches (economic, organic and humanistic), classical approaches (strategic, systemic, process, functional, situational, complex, integration) and derivatives, which provide a combination of these approaches, or those that determined by certain circumstances or activities (marketing, regulatory, behavioral, dynamic, administrative). It was proved that all approaches take place in the practice of enterprises and organizations, but the most common are basic approaches. An innovative approach to personnel management of the enterprise was proposed, which should cover the following areas of HR-activity: professional selection of personnel, formation of emotional and aesthetic background, humanization of work and motivation of employees based on economic, organic and humanistic approaches. A model of innovative approach to personnel management of the enterprise was proposed, which is based on the definition of four key areas of personnel management, each of which involves the use of innovative methods. Recruitment and selection within the proposed approach was proposed through Brainteaser interviews, socionics, graphology, physiognomy and fingerprint reading. The humanization of labor does not involve the adaptation of workers to the material conditions of work, but the adjustment of the material and technical base of production to the needs and conveniences of man, which ensures the creation of favorable working conditions. This is realized through the formation of emotional and aesthetic background, which includes: individual career planning, complete replacement of obsolete staff, policies, help-management, flexible approach to learning, flexibility, use of flexible forms of employment, diverse training, creation and maintenance of creative office spaces. The last direction within the proposed approach is the motivation of work, which involves the use of economic motivators, social motivators and social motivators.

**Keywords:** emotional and aesthetic background, HR-activity, humanization of work, innovative approach, innovative methods of personnel motivation, personnel management, professional selection.