

## **ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ**

В статті приділяється увага особливості управління кадровим потенціалом, а саме інноваційних підходів щодо цього. Пошук висококваліфікованих працівників є актуальною проблемою для більшості сучасних підприємств в умовах української економіки. Грамотний і якісний відбір кадрів здатний багаторазово підвищити ефективність роботи компаній.

Інноваційна політика у сфері управління персоналом створює сприятливі умови праці, а також забезпечує можливість кар'єрного росту і необхідну ступінь впевненості в завтрашньому дні. В статті розглянуто фактори, що впливають на якість людського потенціалу, внутрішні та зовнішні. Наведені складові діяльності інноваційної фірми та інноваційні методи управління кадровим потенціалом.

**Ключові слова:** кадри, потенціал, інновації, управління, розвиток, методи, персонал.

*Ланін Алексей, Щелкунова Анастасия*

## **ИННОВАЦИОННЫЕ ПОДХОДЫ К УПРАВЛЕНИЮ КАДРОВЫМ ПОТЕНЦИАЛОМ**

В статье уделяется внимание особенностям управления кадровым потенциалом, а именно инновационных подходов к этому. Поиск высококвалифицированных работников является актуальной проблемой для большинства современных предприятий в условиях украинской экономики. Грамотный и качественный отбор кадров способен многократно повысить эффективность работы компаний.

Инновационная политика в сфере управления персоналом создает благоприятные условия труда, а также обеспечивает возможность карьерного роста и необходимую степень уверенности в завтрашнем дне. В статье рассмотрены факторы, влияющие на качество человеческого потенциала, внутренние и внешние.

Приведены составляющие деятельности инновационной фирмы и инновационные методы управления кадровым потенциалом.

**Ключевые слова:** кадры, потенциал, инновации, управление, развитие, методы, персонал.

*Lapin Aleksey, Schelkunova Anastasia*

## **INNOVATIVE APPROACHES TO TALENT MANAGEMENT**

The article focuses on particular human resources management, namely the innovative approaches to this. Search for highly skilled workers is an urgent problem for most modern enterprises in the Ukrainian economy. Competent and quality selection of personnel capable of repeatedly increase the efficiency of companies.

Innovation policy in HR management creates favorable conditions of work, and provides career opportunities and the necessary degree of confidence in the future. The article examines the factors affecting the quality of human resources, internal and external. Presents the components of innovation activities of the firm and innovative methods of human resources management.

**Keywords:** staff, potential, innovation, management, development, methods, personnel.

**Постановка проблеми.** Розвиток кадрового потенціалу є невід'ємною частиною кадрової політики будь-якого сучасного підприємства, незалежно від типу і характеристик його діяльності. У теорії управління персоналом, під кадровою політикою розуміють нормативно-визначений набір цілей, завдань, принципів, методів, технологій, засобів і ресурсів, відбору, підготовки, використання, розвитку професійних знань, умінь, навичок, здібностей, спеціалістів, керівників та інших учасників професійно-трудових відносин. З огляду на швидкий розвиток економіки та ріст впроваджень інновацій на підприємствах, необхідно використовувати інноваційні підходи і до управління персоналом.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Дослідженням категорії «кадри» займалися такі вчені як В.Ф. Богачов, М.В. Грачов, В.Г. Ігнатов, Г.М. Курошева, А.Д. Лебедев, Є.К. Старобинський,

В.С.Шинків, Г.В. Щокін та ін. Всі вони під «кадрами» розуміють сукупність зайнятих працівників. Залежно від навколишнього середовища, у якому розглядається це поняття, виділяють кадри підприємства, галузі та країни. Кривов'язюк І.В., Тишко І.Я., Вахович І.М., Залознова Ю.С., Мартиненко В.П., Маркова Н.С. в своїх роботах досліджують концептуальні основи розвитку кадрового потенціалу. «Головними принципами розвитку кадрового потенціалу є науковість, функціональність, економічність, адаптивність, комплексність, відповідальність, справедливість, інноваційність, двовекторність, безперервність», вважає Маркова М.С. [3, 4].

**Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми.** В швидко мінливому світі, де кожен день з'являються інновації у всіх сферах життя, все більш нагальним стає питання розвитку та управління кадровим потенціалом. Застосування інноваційних підходів до цього є заставою успішного розвитку та роботи підприємств.

**Формування цілей статті.** Метою цієї статті є дослідження інноваційних підходів щодо управління кадровим потенціалом в умовах постійних змін, нововведень та постійного розвитку економіки.

**Виклад основного матеріалу.** Під терміном «кадровий потенціал» розуміється сукупність здібностей і можливостей кадрів забезпечити ефективне функціонування організації. У це визначення включаються професійні теоретичні знання працівників, вміння та практичні навички, професійна мобільність, компетентність, інноваційність мислення, професійна орієнтованість [3].

І так, кадровий потенціал підприємства, в широкому сенсі слова, це навички та вміння персоналу, які підприємство може використовувати для підвищення його економічної ефективності, з метою збільшення доходів або для досягнення бажаного соціального ефекту.

Крім цього, кадровий потенціал можна розглянути у вигляді резервних трудових місць, які потенційно можуть бути заповнені працівниками певної, потрібної підприємству, компетенції в результаті їх завчасного розвитку та навчання. Важливо відзначити, що при управлінні кадровим потенціалом повинна бути врахована кадрова специфіка, навчання, розвиток, і підвищення рівня

профорієнтації персоналу. При цьому слід створити основу для формування довгострокового кадрового потенціалу – це працівники, на яких можна орієнтуватися при вирішенні завдань довгострокового розвитку підприємства або організації.

Довгострокові взаємовигідні відносини між роботодавцем і найманим працівником набагато вигідніше, короткострокових. По-перше, мінусом зміни працівників є витрати на процес відбору та найму нових співробітників. По-друге, співробітник, який пропрацював у компанії, забирає із собою знання, навички та вміння, на набуття яких були витрачені кошти організації. Навчений персонал - це цінний актив, який досить складно вкладати в кожного нового співробітника, а навчений працівник при звільненні, з великою часткою ймовірності, виявиться у конкурентів. Тому важливо правильно сформувати кадровий потенціал організації і підтримувати його на високому рівні.

Оптимальність організації праці містить у собі положення про те, що в основі прийнятих рішень завжди лежить правильно підібраний склад працівників. Людський капітал надає можливість підприємству проектування і вибору варіанту, який забезпечував би найбільш раціональне та ефективне використання трудових і матеріальних ресурсів, відповідне поставленим завданням.

Завдання ефективного набору персоналу, технічне обслуговування, навчання персоналу і розвиток кадрового потенціалу суспільства вимагає такі основні види діяльності: підбір і розвиток людського потенціалу через використання сучасних технологій і методів роботи, управління, корпоративного навчання та ефективності. Тенденції розвитку кадрового потенціалу підприємств визначаються чинниками формування та використання зазначеного потенціалу.

Формування кадрового потенціалу підприємства - це складний і тривалий процес придбання і використання навичок, знань і умінь, який займає відповідну підготовку, придбання практичних навичок і конкретне їх цільове використання в певних умовах.

Фактори, що впливають на якість людського потенціалу, можуть бути розділені на дві групи: зовнішні і внутрішні. Зовнішніми причинами є: показник економічного розвитку, державної політики, темпи НТП, стан ринку праці, системи освіти, держави, персоналу,

ресурсів, політики та інші внутрішні причини матеріально-технічної бази підприємства, стиль управління, організаційна культура, умови і компанія, робота і кваліфікації, мотивація і стимулювання, поліпшення життя суспільства та інші на додаток до вищезгаданих причин, індекс людського потенціалу впливу: місії, цілі та завдання компанії, вони визначають критерії для співробітників конкретної компанії. Внутрішні чинники являють собою комбінацію наступних змінних: матеріально-технічна база фірми, стиль керівництва фірмою, корпоративна культура, методики наукової організації праці, посадове просування по службі, система мотивів і стимулів, соціальний розвиток та ін. [5].

Актуальна проблема створення інноваційної системи в рамках національної економіки України висуває жорсткі вимоги до якості та рівня підготовки кадрового потенціалу людського капіталу.

Аналіз процесів науково-технічного розвитку показує, що людський капітал стає найважливішим чинником розвитку і зростання економіки. Якщо приріст ВВП не вкладати в розвиток людини, в підвищення якості його життя, в освіту та охорону здоров'я, то неможливо буде розширювати виробництво, переходити до інноваційної економіки й економіки знань.

Кадровий потенціал підприємств та економіки також залежить від доходів працівників, рівня здоров'я населення та якості функціонування системи освіти в країні.

Однією з основних функцій управління є формування людського потенціалу компаній. Удосконалення науки та інформаційних технологій радикально змінили специфіку робочих місць, змінені робочі місця звільнили трудящих від широкого кола рутинних завдань, зараз трудовий процес трансформується з жорстко-регульованого в творчий і пізнавальний процес. На зміну технократичній системі управління праці приходять керівництво, побудоване на застосуванні інноваційних методів [6].

Пошук висококваліфікованих працівників є актуальною проблемою для більшості сучасних підприємств в умовах української економіки. Грамотний і якісний найм персоналу здатний багаторазово підвищити ефективність роботи компаній, при цьому система відбору персоналу повинна бути заснована на постійному вдосконаленні методів роботи з кадрами і використанні інноваційних досягнень

зарубіжної та вітчизняної науки, а також найкращого виробничого досвіду.

Деталізований підхід до процесу відбору кадрів гарантує якість трудових ресурсів, що визначає ефективність і можливість подальшого використання. Зовсім недавно одним з головних показників інноваційного розвитку організації вважалися кількість технічних нововведень, винаходів і ступінь їх використання, але при цьому інновації в управлінській діяльності не розглядалися. Хоча впровадженню досягнень науково-технічного прогресу і їх поширенню сприяють саме управлінські інновації.

Ступінь сприйнятливості кадрових служб підприємства до нового, до досягнень науково-технічного прогресу багато в чому залежить від соціально-психологічного клімату в організації, який у більшості випадків повинен сприяти ініціативному пошуку новаторських рішень, самостійній підготовці працівниками широкого спектру виробничих задач і вибору стратегій їх досягнення. Характеристики інноваційної кампанії наведені на рисунку 1.

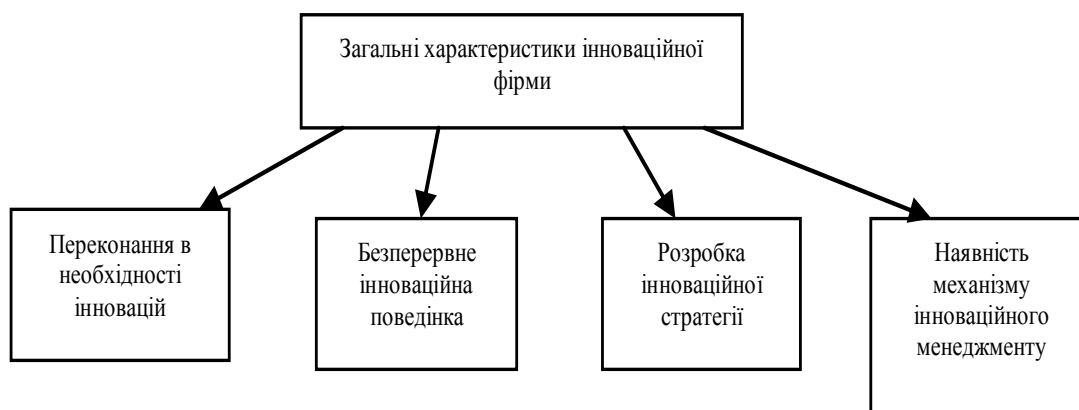


Рис 1. Складові діяльності інноваційної фірми

Саме від ступеня готовності до змін керівництва підприємства залежить ступінь швидкості переходу від традиційної до інноваційної стратегії менеджменту, яка найбільш точно відповідає сучасним вимогам науково-технічного прогресу.

У такому випадку також відбуваються істотні зміни у функціях керівника кадрової служби, які повинні включати такий напрямок, як консультування з питань розвитку в компанії нових підходів до кадрової політики, спрямованої на майбутнє.

Пріоритетні завдання керівника кадрової служби полягають в наступному: планування штатного розкладу, навчання і всілякий професійний розвиток персоналу, відбір працівників і їх адаптація, організація системи і принципів оплати праці, консультування керівників підрозділів (відділів) з питань управління кадрами.

Інноваційна політика у сфері управління персоналом створює сприятливі умови праці, а також забезпечує можливість кар'єрного росту і необхідну ступінь впевненості в завтрашньому дні.

Інноваційне управління кадрами ґрунтується на наступних вихідних положеннях:

- необхідність тісного взаємозв'язку стратегії розвитку компанії з плануванням персоналу.
- оцінка ступеня впливу витрат на роботу з кадрами на економічні показники виробництва;
- формування необхідної кількості компетенцій, професійних навичок для ефективної роботи на ринку праці [4].

У сфері найму персоналу також притаманне поява інновацій, а саме нових методів управління. Вони включають в себе такі нові групи, як методи гуманізації, емоційно-естетичного тла, а також класичні методи професійно відбору (співбесіда, конкурс, інтерв'ю). Далі на рисунку 2 наочно представлено дану систему методів.

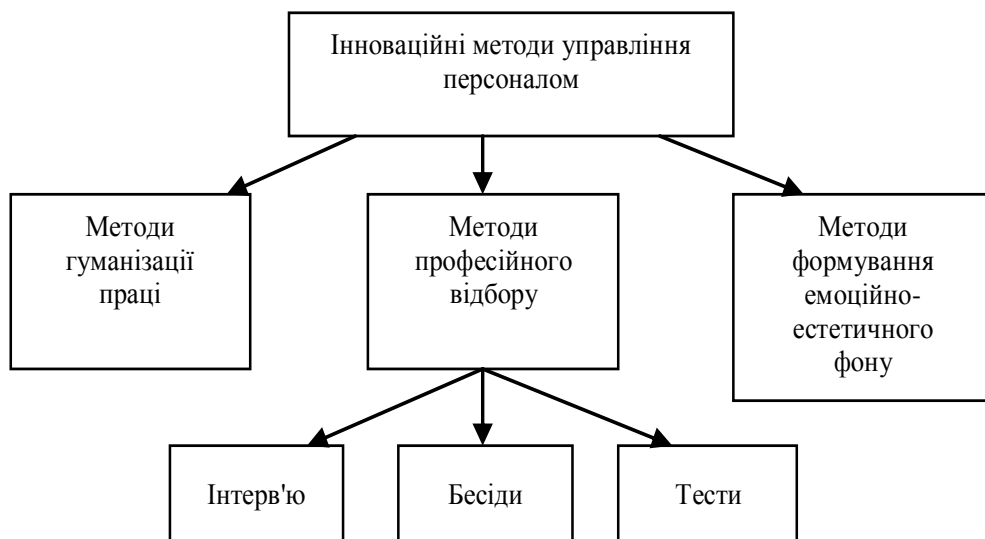


Рис 2. Інноваційні методи управління персоналом

В управлінській сфері особливе значення має психологічна складова взаємин між людьми. Інноваційні дослідження показують, що результат виробничої діяльності багато в чому визначений вирішенням питань, пов'язаних з методами впливу на особистісно-психологічні компетенції працівника з метою формування «нового» працівника, а також поліпшення результативності діяльності компанії.

Пріоритетним напрямком вищеназваної сфери є здатність керівника створити умови для реалізації потенційних можливостей кожного працівника, прояви активного інтересу до своєї роботи, прагнення вирішувати поставлені перед ним завдання оптимальним способом. Успіх організації більшою мірою залежить від уміння менеджера взаємодіяти з колегами, від його професійних і особистісних якостей, а також від здатності ефективно керувати працівниками.

Будь-який керівник повинен мати елементарні уявлення про основи психології, про психологію праці та управління, щоб вирішувати проблеми управління своєю організацією раціонального добору, розстановки та використання кадрів. А з точки зору фахівця-психолога, він повинен скористатися всім комплексом отриманих знань, для успішної роботи з людьми, для створення сприятливої обстановки в колективі, для досягнення більш ефективної і продуктивної діяльності всієї організації.

Інноваційний характер діяльності сучасних компаній змінює вимоги до працівника, в більшій мірі підвищуючи значимість творчого ставлення до роботи і високих професійних якостей. Ця тенденція вже призвела до значних змін у методах, принципах, а також у соціально-психологічних питаннях управління кадрами.

Інноваційна трансформація управління кадрами в першу чергу спрямована на реалізацію політики мотивації, орієнтовану на розширення ефективної взаємодії персоналу з керівництвом для досягнення спільних цілей. Це стимулює працівників до розвитку свого потенціалу, активної, продуктивної і творчої праці.

Трансформації, що відбуваються вимагають своєчасного виявлення можливих інноваційних проблемних ситуацій у поєднанні з проблемами управління персоналом. Серед проблем, які виникають у цьому зв'язку, можна виділити такі суперечності:

- між науково-технічним рівнем нового виробництва і



сформованим рівнем кваліфікації кадрів;

- між здатністю навчальних закладів з підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації та необхідною кваліфікацією персоналу;

- між якісно новими завданнями розвитку працівників та недостатнім рівнем підготовки служби управління кадрами до цієї роботи;

- між рівнем мотивації і кваліфікації працівників;

- між елітними кадрами і основною масою персоналу компанії;

- між існуючою організаційною структурою і реалізованою кадровою стратегією та ін.

**Висновки та пропозиції.** Вирішення вищевказаних невідповідностей створить сприятливі умови для постійного та ефективного поновлення систем управління персоналом, які будуть здатні враховувати складність зовнішнього конкурентного середовища, передбачати і реалізовувати можливості результативного використання інноваційного потенціалу кадрового складу підприємства, а також удосконалювати роботу зі співробітниками на кожному етапі життєвого циклу компанії.

Одним із пріоритетних напрямків формування інноваційної інфраструктури управління персоналом в Україні має стати формування інноваційних центрів, позабюджетних і бюджетних організацій з підготовки фахівців, що займаються питаннями управління персоналом, які й складуть основу, «інтелектуальне ядро», наукомістких інноваційних підприємств і будуть сприяти передачі на ринок більш якісної та конкурентоспроможної науково-технічної продукції. При цьому сучасний кадровий менеджмент повинен створити передумови для вирішення актуальних проблем персоналу. Серед його можливостей: поліпшення професійної підготовки працівників, активізація взаємодії між підрозділами фірми, підвищення значення колективів різних ланок компанії у вирішенні виробничих завдань.

### *Література*

1. Васильєва Н.А., Матеуш Т. А., Миронов М. Г. Економіка підприємств / Н.А. Васильєва, Т.А. Матеуш, М.Г. Миронов. – М.: Юрайт-Издат, 2011. – 191 с.

2. Гапоненко А.Л., Панкрухина А.П. Научовая теория менеджмента / А.Л. Гапоненко, А.П. Панкрухина. – М.: РАГС, 2014. – 558 с.

3. Довбенко В.І. Потенціал і розвиток підприємства: навчальний посібник / В.І. Довбенко, В.М. Мельник. – 2-е вид., випр. і доп. – Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2010. – 232 с.

4. Лебедева І.Ю. Удосконалення інноваційного розвитку кадрового потенціалу / І.Ю. Лебедева // Збірник статей Одеська національна академія зв'язку ім. О.С. Попова, 2013. – С. 12-15.

5. Москаленко В.О. Основні принципи формування кадрового потенціалу підприємства / В.О. Москаленко // Бізнес-Навігатор. – 2010. – №3(20) – С. 165 – 170.

6. Музиченко В.В. Руководство человеческими ресурсами / В.В. Музиченко. – М.: Изд. центр «Академія», 2013. – 528 с.

1. Vasyl'eva N.A., Mateush T. A., Myronov M. H. Ekonomyka predpryyatyy / N.A. Vasyl'eva, T.A. Mateush, M.H. Myronov. – М.: Yurayt-Yzdat, 2011. – 191 s.

2. Гапоненко А.Л., Панкрухина А.П. Научовая теория менеджмента / А.Л. Гапоненко, А.П. Панкрухина. – М.: РАГС, 2014. – 558 с.

3. Dovbenko V.I. Potentsial i rozvytok pidpryyemstva: navchal'nyy posibnyk / V.I. Dovbenko, V.M. Mel'nyk. – 2-e vyd., vypr. i dop. – L'viv: Vydavnytstvo L'vivs'koyi politekhniki, 2010. – 232 s.

4. Lyebyedyeva I.Yu. Udoskonalennya innovatsiynoho rozvytku kadrovoho potentsialu / I.Yu. Lyebyedyeva // Zbirnyk statey Odes'ka natsional'na akademiya zv"yazku im. O.S. Popova, 2013. – S. 12-15.

5. Moskalenko V.O. Osnovni pryntsypy formuvannya kadrovoho potentsialu pidpryyemstva / V.O. Moskalenko // Biznes-Navihator. – 2010. – #3(20) – S. 165 – 170.

6. Muzychenko V.V. Rukovodstvo chelovecheskymy resursamy / V.V. Muzychenko. – М.: Yzd. tsentr «Akademiya», 2013. – 528 s.

*Рецензент: Забарна Е.М. д.е.н., професор, зав. каф. ЕСiMP  
Одеського національного політехнічного університету*

*21.12.2015*