

**Шеховцова І.А.**  
старший викладач  
**Лаврова А.О.**  
студентка ФММ

*Національний технічний університет України «КПІ», м. Київ*

## **ІННОВАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ З ВИКОРИСТАННЯМ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ У КАДРОВОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ**

**Анотація.** *Пошук і відбір потенційних кадрів грає також важливу роль, як в майбутньому підприємства, так і для його функціонування в цілому.*

*У даній статті розглядаються основні поняття в сфері кадрового менеджменту з урахуванням бізнес-процесів на виробництві, сучасний стан і основні шляхи розвитку інновацій в управлінні персоналом.*

*Ефективність роботи компанії здатний підвищити якісний кваліфікований відбір кадрів. Інноваційна політика в цій сфері створить сприятливі умови для праці, а також забезпечить підлеглим можливість кар'єрного росту, що в свою чергу надасть їм відчуття впевненості в завтрашньому дні. У даній роботі оцінюється важливість кадрового менеджменту та розглядаються суміжні поняття даного «феномена» в сфері управління.*

*Також, в статті проводиться аналіз основних класифікацій інноваційних кадрових технологій і їх сутність, обґрунтовано необхідність впровадження інновацій в сфері HR для збільшення ефективності сучасних бізнес-процесів. На основі проведених досліджень наведені рекомендації по впровадженню інноваційних кадрових інновацій в Україні.*

**Ключові слова:** кадровий менеджмент, персонал, інноваційний кадровий менеджмент, інновації в кадровій сфері, інноваційні кадрові технології, HR-менеджмент

**Шеховцова Ирина Анатольевна**

**Лаврова Ангелина**

## **ИННОВАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ С ИСПОЛЬЗОВАНИЕМ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ В КАДРОВОМ МЕНЕДЖМЕНТЕ**

***Аннотация.** Поиск и отбор потенциальных кадров играет также важную роль, как в будущем предприятия, так и для его функционирования в целом.*

*В данной статье рассматриваются основные понятия в сфере кадрового менеджмента с учетом бизнес-процессов на производстве, современное состояние и основные пути развития инноваций в управлении персоналом.*

*Эффективность работы компаний способен повысить качественный квалифицированный отбор кадров. Инновационная политика в этой сфере создаст благоприятные условия для труда, а также обеспечит подчиненным возможность карьерного роста, что в свою очередь предоставит им чувство уверенности в завтрашнем дне. В данной работе оценивается важность кадрового менеджмента и рассматриваются смежные понятия данного «феномена» в сфере управления.*

*Также, в статье проводится анализ основных классификаций инновационных кадровых технологий и их сущность, обоснована необходимость внедрения инноваций в сфере HR для увеличения эффективности современных бизнес-процессов. На основе проведенных исследований приведены рекомендации по внедрению инновационных кадровых инноваций в Украине.*

**Ключевые слова:** кадровый менеджмент, персонал, инновационный кадровый менеджмент, инновации в кадровой сфере, инновационные кадровые технологии, HR-менеджмент.

**Irina Shekhovtsova**

**Lavrova Angelina**

## **INNOVATIVE TECHNOLOGY WITH BUSINESS PROCESSES IN PERSONNEL MANAGEMENT**

**Abstract.** *The search and selection of potential frame also has an important part in the future of the enterprise and to its operation as a whole.*

*This article discusses the basic concepts in the field of personnel management based on business processes in production, the current state and the main ways of development of innovations in personnel management.*

*The effectiveness of the company is able to improve the quality selection of qualified personnel. Innovation policy in this area will create favorable conditions for work, as well as provide a subordinate career opportunities, which in turn will give them a sense of confidence in the future. In this paper we evaluated the importance of human resource management and discusses related concepts of "phenomenon" in the field of management.*

*The article also analyzes the major classifications of innovative technologies and their human essence, the necessity of innovation in the field of HR to increase the efficiency of modern business processes. In conclusion, on the basis of the research are recommendations for the introduction of innovative staffing innovations in Ukraine.*

**Keywords:** personnel management, personnel, innovative HR management, innovation in the field of human resources, innovative technology staffing, HR-management.

**Постановка проблеми:** На сучасному етапі розвитку управління на підприємствах та організаціях дуже доцільним є впровадження нових шляхів управління персоналом для підвищення результативності та ефективності праці. Особливо це важливо з урахуванням тих бізнес-процесів, які існують на

виробництві. Необхідність управління цими процесами для отримання найкращих результатів роботи стає сьогодні дедалі актуальнішим.

**Аналіз основних досліджень і публікацій.** Розглядом питання стосовно сутності та особливостей інноваційного розвитку підприємств, інноваційних процесів та їх організації, управлінських інновацій, управління бізнес-процесів розглянуті в роботах таких вітчизняних і зарубіжних вчених: Базаров Т.Ю., Махмудов І.І., Ліпатов С.А., Головін О.О., Джон Салліван, Джон Брукер та ін. Роботи цих дослідників описують основні поняття та проблеми управління інноваційною діяльністю, бізнес-процесами на виробництві, існуючі підходи до класифікації інновацій, що дуже необхідно для ефективного розвитку підприємства чи організації. Однак, незважаючи на великий обсяг праць, низка питань цієї сфери все ще залишається вивченою недостатньо.

**Формування цілей** - Дати загальне поняття інновації; - Описати особливості інновацій в управлінні персоналом; - Розкрити інноваційні технології з використанням бізнес-процесів, вживані в управлінні персоналом.

**Виклад основного матеріалу.** Сьогодні особливо гостро постає питання використання інноваційних технологій з використанням бізнес-процесів щодо персоналу на виробництві. Яку б розвинуту технологію не мало певне підприємство, без ефективного управління кадрами воно не зможе максимально використовувати свій потенціал. Багато дослідників вважають, що потрібно робити акцент саме на технічний розвиток, але для підтримки рівноваги та стабільності на підприємстві потрібно ще і правильно організувати колектив. Для України ця тема є особливо актуальною, бо на сьогодні ми маємо ситуацію, коли багато підприємств працюють на застарілих методах організації праці, що в свою чергу призводить до того, що українські підприємства втрачають конкурентну перевагу і вже не можуть займати свої позиції на світовому ринку. Саме тому, необхідно приділити даній темі особливу увагу.

Загалом, дуже часто можна почути вислів, що кадри вирішують все, але більшість з нас не переймаються глибиною змісту цього вислову, і ця аксіома залишається без належної уваги. І дуже дарма. Якщо на підприємстві, незалежно

від того, якої форми він, наявність висококваліфікованих працівників завжди буде вагомою перевагою та фактором успіху в сучасному бізнес-середовищі. Персонал - як стратегічний ресурс виступає вагомою конкурентною перевагою, що допоможе підвищити розмір прибутку підприємства

Теперішній час характеризується зростанням ролі людських знань без виключення у всіх сферах життєдіяльності. Фізична праця поступається місцем розумовому. Звичайній рутинній праці на зміну приходять креативні методи її здійснення. Багато компаній світу бачать свою головну зброю в конкурентній боротьбі у розвитку людських ресурсів і тепер основні капіталовкладення направляють на розвиток «людських технологій».

Перехід до ринкової економіки в числі багатьох видимих змін привів ще й до того, що традиційно використовуваний метод «батога і пряника» працює все менш ефективно. Доводиться шукати нові способи управління персоналом з використанням бізнес-процесів, які протікають на виробництві. Інноваційні методи управління персоналом все більше відходять від пріоритетного використання матеріального стимулювання. Управління персоналом при вирішенні завдань, що вимагають використовувати творчий підхід, повинно ґрунтуватися на тому, що в подібних випадках внутрішня мотивація співробітника набагато важливіше, ніж зовнішня. «Прорив» відбувається не за гроші, а тому, що людині подобається це робити, йому це цікаво, для нього це частина якогось більш важливого завдання.[1]

Інноваційний кадровий менеджмент можна розглядати як суміжну область між інноваційним менеджментом та управлінням персоналу. Об'єктом цього напряму у кадровій роботі виступають бізнес-процеси з розвитку та оновлення, також розглядаються потреби кадрових систем підприємств. В якості суб'єкта в даному випадку виступають саме інноваційні складові у кадрових та трудових службах на підприємствах чи організаціях.

Використання бізнес-процесів в інноваційному управлінні працею суттєво відрізняється від технократичних принципів керівництва, які панували раніше. Акцент в даному випадку робиться на підтримання інтенсивних горизонтальних

взаємодій, на об'єднання зусиль персоналу з різних груп та звичайно ж активізацію творчої діяльності.

Переважним напрямком у світовій практиці управління персоналом стає орієнтація на розвиток. У зв'язку з цим виникла необхідність розробки сучасної концепції управління персоналом, орієнтованої, насамперед, на розвиток особистісного потенціалу працівників.

Проте, в даному випадку не менш важливим буде та людина, яка управляє кадрами, а саме той, хто стоїть біля керма об'єкта економічної діяльності, а також методи та стиль управління, який вона застосовує. Основне питання тут полягає в тому, чи дозволить це йому стати справжнім лідером та забезпечить зворотній зв'язок з підлеглими

В різних джерелах можна знайти різні трактування поняття «управління персоналом». Більш того, зараз найбільш вживаними стають такі синонімічні поняття, як: «Управління трудовими ресурсами», «управління людським капіталом», «кадровий менеджмент» та ін.

Якщо розглядати це поняття з точки зору досліджуємого феномену, то краще буде обрати поняття «управління людським капіталом», бо це буде як найкраще відображати об'єкт інноваційного HR-менеджменту. Людський капітал - це інноваційно-орієнтована і найбільш продуктивно реалізуючи себе в діяльності організації частина її кадрового складу, представники якої володіють знаннями, досвідом і комунікативними навичками, що забезпечують даної організації конкурентні переваги. Але, проблема в тому, що даний актив компанії важче піддається оцінці, ніж активи матеріальні, такі як земля, споруди або інші товарно-матеріальні цінності.[2]

Отже, людина «оживляє» техніку. Самий високопродуктивний верстат або комп'ютер без людей, здатних їх ефективно використовувати, будуть являти собою лише купу металобрухту. Відтворювальний підхід припускає введення людини в систему результатів виробництва, так як особистісний потенціал кожного працівника є основою майбутньої успішної діяльності підприємства. З віком людина звичайно втрачає витривалість, частину фізичної сили, але це не

будемо вважати зносом, бо замість цього людина отримує досвід, кваліфікацію. Якщо, наприклад, розглядати техніку зі сторони впливу фактору часу, то тут ми будемо мати і знос, і старіння технології, що відбувається внаслідок науково-технічного прогресу.

Пошук та відбір потенційних кадрів відіграє також важливу роль, як у майбутньому підприємства, так і для його функціонування взагалі. Існують різноманітні агенції з надання послуг з пошуку та підбору відповідного вимогам замовника персоналу, також, існує широкий спектр інноваційних, щодо реалій України, технологій з даних послуг. Найбільш популярними серед них є: по-перше -скринінг, а по-друге - рекрутинг. За оцінками експертів, у сфері рекрутингу послугами з пошуку та підбору персоналу користуються понад 30% активно діючих українських організацій, а це близько 7 млн у.о. в рік. Потенційний ринок даних послуг в Україні оцінюється у 130 млн у.о. в рік. Найбільшу частину ринку рекрутингових послуг займають послуги з підбору персоналу середнього та вищого менеджменту, а низькорівневі позиції розвинені недостатньо. [3]

Також, можна виділити основні вихідні положення, на яких ґрунтується інноваційне управління. По-перше, це зв'язок стратегії розвитку компанії з плануванням персоналу. По-друге, дуже важливо оцінити, як впливають витрати на роботу з кадрами на економічні показники виробництва, цікаво і з використанням бізнес-процесів, з урахуванням ситуації в цілому.

У сфері найму персоналу притаманна 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).

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

формуванням «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.

Таким чином, хотілось би відмітити, що кожен керівник повинен мати елементарні уявлення про основи психології, обов'язково про психологію праці та управління. Це допоможе управлінцю вирішувати проблеми стосовно раціонального добору, використання та розстановки кадрів. А ще, як фахівець-психолог повинен використовувати весь комплекс знань для створення сприятливої внутрішньої середовища в колективі, для успішної роботи з людьми та продуктивної діяльності усього підприємства.

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.[4]

Новим фактором в HR-практиці став процес «інфляції знань» - швидке знецінення отриманих знань. Кількісно цей фактор можна оцінити в тривалості періоду часу, за який ці раніше отримані знання знецінюються в два рази, проте процеси цієї інфляції придбали до теперішнього часу таку швидкість, що з цілої низки професій цей тимчасовий показник скоротився вже до одного року, а за окремими професіями - і до меншого терміну.

Ще однією характерною рисою сучасної HR-практики є різке загострення конкуренції «по всіх фронтах». Тепер мало говорити про конкурентоспроможність продукції, галузей, регіонів, - зараз все більше мова йде про конкурентоспроможність персоналу організацій.



Можна виділити ще ряд обставин, які прямо або побічно не тільки обґрунтовують зростаючу потребу організацій в інноваційних кадрових технологіях, але і зумовлюють основні напрями їх розвитку. По-перше, це підвищення рівня освіченості персоналу: різноманітно досвідчені співробітники вимагають більшої свободи і самостійності на робочому місці. По-друге – це технологізація управління і виробництва: виникнення нових, інформаційних, технологій припускає обов'язкову перепідготовку як працівників, так і менеджерів. Наступна, і не менш важлива обставина - зміна ролі служб управління персоналом в стратегічному плануванні: розуміння персоналу як джерела прибутку змінить сутність роботи кадрових служб.[5]

На даний момент важко виділити чіткий підхід до класифікації інновацій в сфері кадрового менеджменту. У вітчизняних джерелах представлена єдина класифікація, в якій можна виділити кілька базових напрямів, а саме: інноваційно-освітній менеджмент, інноваційно-кадровий маркетинг, який полягає в тому, щоб сформувати новий та ефективний кадровий потенціал, інноваційно-технологічний кадровий менеджмент, основна мета якого - впровадити нові методи роботи з кадрами в період, коли освоюється нова техніка, відбуваються нововведення у сфері підготовки та перепідготовки кадрів, удосконалення роботи з працівниками.

Ще досить поширеною є класифікація інноваційних кадрових технологій на основі кадрових процесів. До таких технологій відносять: по-перше - технології формування персоналу (кадровий маркетинг, кейс-інтерв'ю, тестування, хедхантинг, інтерв'ю за компетенціями, е-рекрутмент та ін.), по-друге - технології оцінки та атестації персоналу (ассесмент-центр, метод «360 градусів», коучінг та ін.).

Наступна і не менш важлива технологія - технологія вивільнення персоналу (лізинг персоналу, аутсорсинг, аутстафінг та ін.). Також, до класифікації входить технологія поточної роботи з персоналом (грейдинг персоналу, стрес-менеджмент, управління конфліктами та ін.). І остання технологія цієї класифікації - технологія навчання та розвитку персоналу (коучинг, тимбілдінг, рольові та ділові ігри, управління знаннями та ін.). [6]

Отже, проаналізувавши актуальне питання, сформувався певні рекомендації стосовно дій у сфері сучасної HR сфери. Вони полягають у наступному:

- Надання практик для студентів з можливістю майбутнього працевлаштування. Як свідчить світова практика, це гарна можливість для підприємства отримати вже навченого молодого працівника, бо він вже буде знати усі тонкощі технології та буде мати досвід, порівняно з тими студентами які тільки закінчили ВНЗ та мають лише базові знання без уявлення, як застосувати їх на практиці. До того ж молоді студенти це завжди свіжий погляд на ті чи інші проблеми, та більша схильність до змін та нововведень.
- HR, який працює на підприємстві повинен обов'язково бути освіченим у розрізі психології. Новизна пропозиції полягають у тому, що HR повинен мати другу вищу освіту у сфері психології, або постійно підвищувати свої навички на тренінгах. Необхідно зацентрувати увагу на цьому, тому що знання психології допоможуть спеціалісту краще розуміти своїх підлеглих, та більш ретельно підходити до питання підбору персоналу.
- Також, постійне проведення тренінгів для підлеглих сформує у них уявлення про те, що змін боятись не потрібно, бо саме ця проблема постає на підприємствах з пострадянським стилем управління. У свою чергу, це навчить персонал бути «сучасними» та допоможе з легкістю перенести Європейській досвід управління на практику в Україну.

**Висновки.** В сучасних умовах для того, щоб залишатися конкурентоспроможним, потрібно змінювати концепцію не тільки до сфери діяльності, але і до управління персоналом з використанням бізнес-процесів виробництва. Вагомим недоліком на сьогодні виступає той факт, що неможливо довгостроково спланувати успіх від впровадженої технологічної інновації, тому потрібно концентрувати увагу на управлінні кадрами. Система управління персоналом необхідна на кожному підприємстві. Проте, саме якісно підібраний

персонал, який знає свою справу та виконує її з повною віддачею, це майже половина успіху.

На основі проведених досліджень можна зробити висновок, що існують нестандартні методи управління, які існують поруч з традиційними, і вони приносять більше користі, незважаючи на те, яку ступінь ризику вони мають. В умовах бізнес-процесів, які стрімко розвиваються класичні методи стають застарілими та не актуальними і вже не приносять такого значного позитивного ефекту.

В Україні формування інноваційної структури управління персоналом перш за все повинно спиратися на бюджетні та позабюджетні організації, новітні інноваційні центри по підготовці фахівців. Такі центри займаються підготовкою фахівців і складають так зване «інтелектуальне ядро» для наукомістких інноваційних підприємств. Новизною наведених досліджень є те, що, якщо говорити про інноваційну трансформацію управління кадрами, то вона повинна спрямовуватися на політику мотивації, яка в свою чергу розширяє ефективну взаємодію персоналу та керівництва. Для реалізації більшості завдань, підприємству необхідно виконати структурні перетворення системи управління персоналом підприємства на основі нових управлінських технологій, а також приділяти увагу професійному розвитку HR спеціалістів, які в свою чергу повинні сконцентруватися на підготовці замотивованих, зацікавлених у своїй праці працівників шляхом проведення тренінгів та інших заходів підвищення кваліфікації та виходу на новий рівень. Зазначимо такі рекомендації, як необхідність надавати більше можливостей для молоді, бо це завжди нові ідеї, швидка мобільність та готовність до нових перетворень на шляху до зміни стилю керування та переходу на рівень управління, як в інших розвинутих країнах світу.

### **Література**

1. Инновационные методы управления персоналом на предприятии <https://megaplan.ru/blog/news/2053/>
2. Д. В. Гаврилов, Э. В. Бардасова «Инновационные Технологии В Кадровом Менеджменте» Электронный ресурс, - [Режим доступа]:

<http://cyberleninka.ru/article/n/innovatsionnye-tehnologii-v-kadrovom-menedzhmente>

3. Гірняк К.М. Інноваційні технології в управлінні кадровим потенціалом підприємства. Миколаївський національний університет імені В.О. Сухомлинського Електронний ресурс, - [Режим доступу]: <http://www.global-national.in.ua/archive/4-2015/28.pdf>
4. Родионова Елена Викторовна «Иновационный Подход К Управлению Персоналом». Електронний ресурс, - [Режим доступу]: <http://cyberleninka.ru/article/n/innovatsionnyy-podhod-k-upravleniyu-personalom>
5. Лымарева О.А., Горенко А.А. Иновационный подход в кадровом менеджменте // Экономика и менеджмент инновационных технологий. 2013. № 10 Електронний ресурс, - [Режим доступу]: <http://ekonomika.snauka.ru/2013/10/3132>
6. Методы Управления Персоналом: Новые Акценты источник: "Агентство По Инновациям И Развитию". Електронний ресурс, - [Режим доступу]: <http://www.innoros.ru/innovaciivkadrah/metody-upravleniya-personalom-novye-aktsenty>

### References

1. Innovative methods of personnel management in the enterprise [Online] available at: <https://megaplan.ru/blog/news/2053/>
2. D.V. Gavrilov E.V. Bardasova "*Innovative Technologies in Human Resource Management*" [Online] available at: <http://cyberleninka.ru/article/n/innovatsionnye-tehnologii-v-kadrovom-menedzhmente>
3. Hirnyak KM Innovative Technologies In the Human Resources Management ENTERPRISE Mikolaev National University V.A. Sukhomlynsky [Online] available at: <http://www.global-national.in.ua/archive/4-2015/28.pdf>

4. Rodionova E.V. "*Innovative approaches to personnel management*" [Online] available at: <http://cyberleninka.ru/article/n/innovatsionnyy-podhod-k-upravleniyu-personalom>
5. O.A Lymareva, A.A. Gorenko "*Innovative approach in personnel management // Economy and management of innovative technologies. 2013*" [Online] available at: <http://ekonomika.snauka.ru/2013/10/3132>
6. Management practices: the new emphasis SOURCE: "The Agency for Innovation and Development [Online] available at: <http://www.innoros.ru/innovaciivkdrah/metody-upravleniya-personalom-novye-aktsenty>