

*Є.В. Болотіна, к.філос.н.,
О.О. Волошина, к.е.н.,
О.В. Шубна, к.е.н.*

ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ МАШИНОБУДІВНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Найбільш важливим завданням, що стоїть перед промисловою Україною, на сучасному етапі є перехід на інноваційний шлях розвитку. Саме інновації, втілені в наукових знаннях, технологіях, організації виробництва, кваліфікації кадрів є головним чинником підвищення конкурентоспроможності продукції, забезпечення високих темпів розвитку і рівня прибутковості вітчизняних підприємств. У зв'язку з цим невід'ємною умовою нормального функціонування економіки є впровадження організаційних інновацій та формування інноваційної стратегії розвитку машинобудівних підприємств, які дозволять не лише зберегти наявний потенціал, але і створити стійкі конкурентні переваги в довгостроковому періоді.

Активізація інноваційної діяльності зумовлює принципові зрушення у формах і методах управління людськими ресурсами. Недостатність або відсутність фінансування інноваційних проектів і формування інноваційного потенціалу персоналу, недостатня кваліфікація управлінського персоналу призвели до того, що упродовж останніх років лише незначна частина промислових підприємств України підвищували ефективність своєї діяльності шляхом упровадження інноваційних підходів до управління персоналом.

Проблеми теорії і практики управління персоналом досить широко висвітлено у працях вітчизняних та зарубіжних науковців, таких як Д. Богиня, О. Єлісеєва, А. Кібанов, І. Петенко, А. Колот, Г. Щекін, П. Друкер, Дж. Лафти, Дж. Грейсон, Г. Деслер та інших. Інноваційні підходи до управління підприємствами досліджували такі вчені-економісти: О. Амоша, Л. Антонюк, Л. Балабанова, Т. Близнюк, І. Журавльова, Е. Лібанова, Ю. Лелі.

Багато вітчизняних вчених присвятили свої роботи питанням інноваційних напрямів управління персоналом. Так, у роботі А. Найда досліджено умови, що створюються на підприємстві для підвищення ефективності діяльності персоналу. М. Крилов, І. Тюрина, Х. Опаріна, К. Ковальська досліджують аспекти, що пов'язані з питаннями ефективності процесу відбору та оцінки персоналу. Се-

© Є.В. Болотіна, О.О. Волошина,
О.В. Шубна, 2016

ред науковців, що займаються проблемами мотивації, можна виділити А. Колота, Л. Потьомкіна. Незважаючи на досить глибоку розробленість даної проблематики, комплексний аналіз забезпечення інноваційного підходу до управління персоналом машинобудівних підприємств України досі відсутній, що зумовлює необхідність подальшого здійснення досліджень у цьому напрямі.

Мета статті – теоретичне узагальнення та аналіз можливостей використання інноваційних підходів до управління персоналом на машинобудівних підприємствах України.

Початковим у понятті інноваційної діяльності є інновація. У науковій літературі існує велика кількість тлумачень цього терміна. Деякі з них наведено у табл. 1. У свою чергу, під управлінською інновацією розуміють особливу форму зміни існуючих принципів, структури, процедур, методів, технік та/або будь-яких елементів системи управління організацією на кардинально нові, що є результатом творчої діяльності [7].

Для кожного підприємства управлінські інновації мають індивідуальний характер, але всі вони безпосередньо пов'язані з нововведеннями в кадровій роботі. Нововведення в кадровій роботі – результат упровадження у практику кадрової роботи організації кадрової інновації, яка полягає у зміні трудових, міжособистісних та інших відносин працівників, рівня трудового потенціалу (знань, вмінь, навиків), морального та психологічного клімату організації, функціональних взаємозв'язків і функціонального розподілу праці, матеріального добробуту працівників, що спричиняє появу додаткового економічного і соціального ефекту [11, с. 456].

У сучасних умовах інновації повинні впроваджуватися на всіх етапах управління персоналом машинобудівних підприємств. Зміст управління персоналом включає [2]:

визначення потреби в кадрах з урахуванням стратегії розвитку підприємства;

формування чисельного і якісного складу кадрів (набір, відбір і розміщення персоналу);

кадрову політику;

систему загальної й професійної підготовки кадрів;

адаптацію працівників на підприємстві;

оплату і стимулювання праці;

оцінку діяльності й атестацію кадрів;

систему розвитку кадрів;

формування кадрового резерву;

організаційну культуру підприємства.

Трактування терміна «інновація»

Автор	Визначення терміна «інновація»
Б. Санто	Такий суспільно-технічно-економічний процес, який через практичне використання ідей та винаходів приводить до створення кращих за своїми властивостями виробів, технологій та у випадку, якщо вони орієнтуються на економічну вигоду, на прибуток; їх поява на ринку може приносити додатковий успіх
Б. Твісс	Процес, у якому винахід або нова ідея набуває економічного змісту
П. Друкер	Мистецтво надання ресурсам нових можливостей для створення цінностей
Й. Шумпетер	Нова науково-організаційна комбінація виробничих факторів, мотивована підприємницьким духом. У внутрішній логіці нововведень – новий момент динамізації економічного розвитку
Д. В. Соколов, А. Б. Титов, М. М. Шабанова	Підсумковий результат створення та освоєння (впровадження) принципово нового або модифікованого засобу (нововведення), що задовольняє конкретні суспільні потреби і дає ряд ефектів (економічний, науково-технічний, соціальний, екологічний)
Т. Г. Дудар, В. В. Мельниченко	Кінцевий результат креативної діяльності, втілений у виведеному на ринок новому чи вдосконаленому продукті, технологічному процесі, що використовується у практичній діяльності, або новому підході до надання споживчих послуг
Ф. Валента	Зміна у первісній структурі виробничого організму, перехід його внутрішньої структури до нового стану

Основними особливостями машинобудівних підприємств як складних структур у сенсі організації праці є [8]:

- складність галузевої структури;
- різноманітність спеціалізації та видів робіт;

багатоваріантність серійності виробництва;
складність виробництва та технологічних процесів;
високий рівень трудомісткості продукції та великі трудові втрати тощо.

Персонал машинобудівних підприємств характеризується складною кількісною та якісною структурою. Саме це зумовлює необхідність особливого підходу до управління персоналом на таких підприємствах.

На думку О.З. Редьки, основні групи факторів, що впливають на формування і якість системи управління персоналом, охоплюють загальний стан економіки країни, її конкурентоспроможність, стан людського капіталу, що у свою чергу включає виховання, освіту, охорону здоров'я, науку, особисту безпеку, підприємницький клімат, інформаційне забезпечення праці, а також культуру в широкому розумінні – як сукупність норм, правил, ритуалів і цінностей [9]. Основні групи факторів, що впливають на формування і якість системи управління персоналом машинобудівних підприємств представлено на рисунку [1, 5, 0].

Однією з найважливіших функцій управління персоналом є відбір кадрів. Процедура відбору кадрів повинна здійснюватися висококваліфікованими фахівцями, адже помилки при відборі нових працівників можуть призводити до таких проблем:

- висока плінність кадрів;
- поганий морально-психологічний клімат;
- низька якість роботи;
- прогули, запізнення на роботу;
- низька ефективність використання робочого часу;
- невиконання розпоряджень керівництва і т.д.

На жаль більшість українських підприємств не використовують специфічні методики відбору персоналу залежно від функціональних обов'язків спеціаліста. У більшості випадків застосовуються формальні методи відбору, а іноді здійснюється лише вивчення анкет з подальшою співбесідою з кандидатами на вакантну посаду. Така поверхнева оцінка не висвітлює весь спектр потенційних можливостей та характеристик людини і не дозволяє чітко визначити, підходить він даній посаді чи ні.

На нашу думку, найбільш перспективним напрямом професійного відбору персоналу вітчизняних машинобудівних підприємств є використання спеціальних психофізіологічних технологій: карт компетенцій, професіограм та психограм.

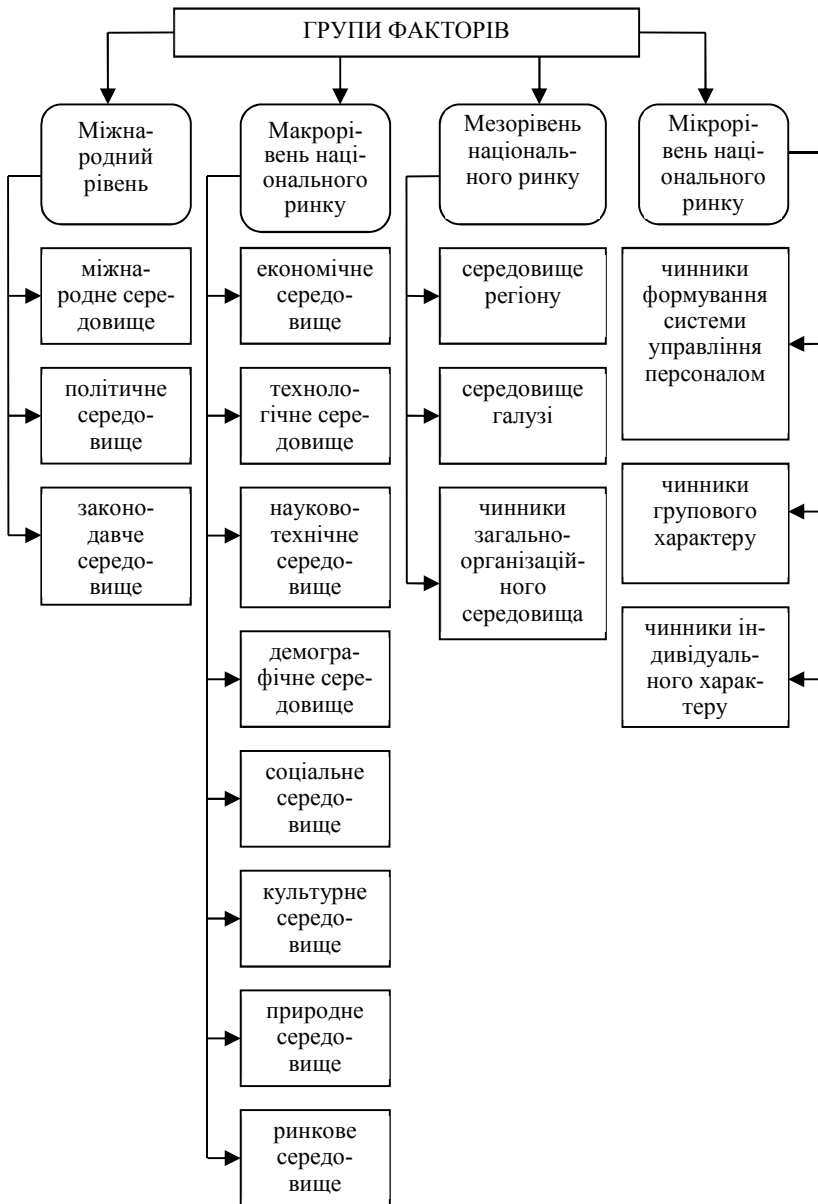


Рисунок. Основні групи факторів, що впливають на формування і якість системи управління персоналом машинобудівних підприємств

При оцінці кандидата на вакантну посаду карта компетенцій використовується як кваліфікаційна карта – компетенції особистості порівнюються з компетенціями ідеального працівника.

Професіограма – це опис об'єктивних характеристик конкретної професії, функцій і процесів трудової діяльності працівника, аналіз яких дозволяє визначити систему професійно важливих якостей, що називається психограмою [6]. Професіограма надає можливість зіставляти особливі вимоги професії із психофізіологічними і соціально-психологічними особливостями людини. Це у свою чергу дозволяє підвищити якість і оперативність рішень у процесі набору, відбору працівників.

Успіх діяльності підприємства значною мірою залежить від кваліфікації співробітників. У той же час загострення економічної кризи призвело до скорочення обсягів професійного навчання та підвищення кваліфікації персоналу українських машинобудівних підприємств. Як наслідок професійно-кваліфікаційний рівень працівників машинобудівної галузі все більше відстає від сучасних вимог і стандартів. Вирішення даної ситуації потребує формування системи безперервного навчання при створенні умов для повного розкриття потенціалу співробітників.

Найбільш прийнятним є інноваційний тип навчання, метою якого є створення орієнтації на оновлення. З метою управління компетентністю персоналу використовують такі методи розвитку: тренінг, кейс-стаді, коучинг, E-learning, самонавчання.

На американських підприємствах для підвищення освітнього рівня персоналу використовуються різні форми навчання [4]:

неформальне навчання – більша частина навчання відбувається поза офіційними програмами професійної підготовки (навчання не було передбачене компанією і на нього не виділялись кошти);

навчання на робочому місці – заплановане і спрямоване на професійну підготовку персоналу;

безперервне навчання – проходить у групах згідно із розробленими програмами наставництва та інструктажу.

самоосвіта – працівники приймають на себе відповідальність за задоволення особистісних потреб у навчанні; для покращення показників у роботі та кар'єрного зростання у процесі такого навчання працівник сам вирішує, чому йому треба навчатись.

Важливим завданням, яке стоїть перед керівниками машинобудівних підприємств, є формування підприємницької культури, сприятливої до інновацій. Треба розвивати не тільки професійну

майстерність працівників, а і їх здатність до творчості, креативного мислення та генерації нових ідей, винаходів, неординарних пропозицій тощо.

Характеристику сучасних методів пошуку інноваційних ідей серед персоналу наведено в табл. 2.

Існує багато об'єктивних та суб'єктивних чинників, які заважають працівникам машинобудівних підприємств бути ініціативними. На думку Л.П. Червінської, до таких факторів відносять [12]: відсутність інформації про те, як подати нову ідею та складність її подання;

відсутність необхідного часу для розгляду нових пропозицій і консультативного супроводу стосовно формулювання нових ідей; відсутність в інноваторів необхідних мотивів на висунення нових ідей і відсутність переконаності у їх важливості.

конкурентне середовище, яке у багатьох випадках стримує ініціативу людей щодо можливості передачі знань, досвіду, що особливо стосується молодих працівників і новачків організації.

Таблиця 2

Характеристика сучасних методів пошуку інноваційних ідей серед персоналу машинобудівних підприємств¹

Метод	Опис, можливість використання	Результат
1	2	3
«Альтер-его»	вирішення будь-якого питання з точки зору відомої людини (історичної особи, персонажу книги, видатного спеціаліста у певній сфері, відомого корпоративного лідера)	дозволяє спрогнозувати рішення, використовуючи стиль та ідеї відомих особистостей
«Сесія питань»	обговорення ряду попередньо сформульованих питань у форматі мозкового штурму	дозволяє вільно висловлювати думки без обтяження критикою
«Символ»	представлення проблеми чи питання певним символом, який максимально відповідає цій проблемі; кожний елемент символу може бути відповіддю на питання	за складеним списком атрибутів даного символу група продумує способи їх застосування для вирішення проблеми

Закінчення табл. 2

1	2	3
«Виклик»	керівник формує уявну проблему, а персонал повинен вирішити її без будь-якої допомоги	дозволяє керівнику впливати на підсвідоме бажання підлеглих довести свою спроможність самостійно вирішувати проблеми та приймати рішення
«Метод 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	дозволяє знайти безліч несподіваних ідей для модифікації існуючих та створення нових продуктів чи послуг
«Метод провокацій»	пошук вигоди від незвичайних, навіть безглузвих ідей	сприяє генеруванню серед персоналу ідей, які виходять за межі стандартних моделей мислення
«Рефреймінг»	використовується для вирішення важливих бізнес-проблем (найбільш поширеною формою рефреймінгу є оцінка працівниками проблеми з точки зору людей різних професій)	виявлення нових ідей підлеглих при критичній оцінці різних складових продукту чи послуги підприємства
«Метод інверсії»	керівник ставить перед підлеглими завдання, протилежне тому, яке він хоче вирішити	дозволяє отримати перелік дій та рішень, які не допустимі для даного продукту чи послуги і використати ці знання для їх покращення

¹ Складено за джерелами [3, 10].

Висновки. Ключовим фактором досягнення високого рівня конкурентоспроможності вітчизняних машинобудівних підприємств є гнучка та ефективна система управління персоналом, в основі якої повинні знаходитися управлінські інновації.

Діяльність підприємств машинобудівної галузі України показує, що нововведення, які реалізуються, дуже часто не сприймаються персоналом, не відбувається активізації творчих здібностей, персонал активно опирається змінам, що проводяться. Управлінські інновації треба впроваджувати поетапно, з урахуванням психологічних бар'єрів, які формують позиції працівників стосовно інновацій.

Література

1. Гибсон Д. Л. Организации: поведение, структуры, процессы / Д. Л. Гибсон, Д. М. Иванцевич, Д. Донелли. – М.: НИФРА-М, 2006. – 662 с.
2. Крушеницька О. В. Управління персоналом : навч. посіб. / О.В. Крушеницька, Д.П. Мельничук. – 2-ге вид. перероб. і доп. – К.: Кондор, 2006. – 308 с.
3. Кузнецова Т. «Креативное вооружение» [Електронний ресурс] / Т. Кузнецова. – Режим доступу <http://www.new-management.info/issues/2009/9/732/>.
4. Лисак В. Ю. Інновації в управлінні персоналом: зарубіжна та вітчизняна практика / В.Ю. Лисак // Агросвіт. – 2013. – № 9. – С. 54-60.
5. Лукичева Л. И. Управление организацией: [учеб. пособ.] / Л. И. Лукичева. – М.: Омега-Л, 2008. – 360 с.
6. Опаріна Х. С. Сучасні методи відбору персоналу на підприємстві / Х.С. Опаріна, К.В. Ковальська // Молодий вчений. – 2015. – № 5 (20). – С. 38-44.
7. Прокопишин Л. П. Управлінські інновації та особливості їх використання на машинобудівних підприємствах в сучасних умовах / Л. П. Прокопишин // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». – 2008. – № 628. – С. 628-633.
8. Редьква О. Управління персоналом машинобудівних підприємств України в умовах кризи [Електронний ресурс] / О. Редьква. – Режим доступу: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2011/11grozvuk.pdf>.
9. Редьква О. З. Фактори впливу на формування системи управління персоналом машинобудівних підприємств / О.З. Редьква // Вісник соціально-економічних досліджень. – 2013. – № 2 (1). – С. 60-67.
10. Розметова О. Г. Інноваційні методи управління персоналом як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємств

індустрії гостинності [Електронний ресурс] / О. Г. Розметова // Ефективна економіка. – 2013. – № 3. – Режим доступу <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1916>.

11. Управление персоналом организации: учебник / под ред. А.Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 2007. – 638 с.

12. Червінська Л. П. Стимулювання інноваційної діяльності персоналу / Л.П. Червінська// Економіка України. – 2011. – № 6. – С. 59-66.

Надійшла до редакції 01.11.2016 р.

Е.К. Добыкина, к.т.н.

ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНЫЙ ПОТЕНЦИАЛ КАК ПРИОРИТЕТНЫЙ АСПЕКТ СТРАТЕГИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ КОМПАНИИ

В результате введения инноваций в производственную и непроизводственную сферы жизнедеятельности появилось такое понятие, как инновационная стратегия развития предприятия, которое получило признание в качестве одного из основных средств достижения целей организации в условиях высокого уровня неопределенности ожидаемых результатов, рисков инвестиционных проектов. К настоящему времени уже сформулированы различные научные подходы к инновационному стратегическому планированию, например системный, воспроизводственно-эволюционный, функциональный, маркетинговый, нормативный, комплексный, интеграционный, динамический, процессный и т.д. [1]. Названные подходы актуальны, научно обоснованы и имеют практическую реализацию. Однако в рамках этих подходов на таком факторе, как интеллектуальный потенциал, сделан весьма слабый акцент.

При этом анализ стратегии развития всех ведущих мировых компаний показал, что главным приоритетом является ставка на высококвалифицированные, активные, заинтересованные своей работой кадры и на развитие интеллектуального потенциала.

© Е.К. Добыкина, 2016