

УДК 331.108

Даниленко О. А., к.е.н., доцент кафедри управління персоналом та економіки праці ДВНЗ «Київський національний університет імені Вадима Гетьмана»

ОСНОВНИ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПРИ ПРОВЕДЕННІ ІННОВАЦІЙ В УКРАЇНСЬКИХ ОРГАНІЗАЦІЯХ

У статті наводяться результати і висновки з проведеного автором дослідження, у якому виявлені основні тенденції, завдання (практики) та ефективність їх використання у сфері управління персоналом при проведенні інновацій (нововведень) в українських організаціях. За допомогою експертного опитування визначено рейтинг завдань (підходів) у сфері управління персоналом при проведенні інновацій (нововведень) у порядку убывання: розвиток внутрішніх комунікацій; пошук лідерів усередині організації/компанії; розвиток команди; пошук нових працівників ззовні; оцінювання персоналу; розробка нових систем винагороди; адаптація персоналу; універсальне навчання; виведення «зайвих» працівників; специфічне навчання; атестація персоналу; допомога в подоланні стресу. Виявлено чотири найбільш економічні та доцільні підходи (практики) управління персоналом при проведенні інновацій (нововведень) – це пошук лідерів усередині організації/компанії, розвиток внутрішніх комунікацій, розвиток команди та адаптація персоналу, а результативність підходів в управлінні персоналом забезпечують розвиток команди; адаптація персоналу; пошук нових працівників ззовні; розвиток внутрішніх комунікацій. Доведено, що перелічені підходи є «м'якими» практиками управління персоналом при проведенні інновацій (нововведень) в українських організаціях, що відповідає існуючим концепціям організаційних змін й слугує запорукою підвищення конкурентоспроможності організації в умовах кризи.

Ключові слова: управління персоналом, організація, завдання, підходи (практики), інновації, ефективність.

(Табл. 1, Літ. 10).

Даниленко Е. А.

ОСНОВНЫЕ ПОДХОДЫ К УПРАВЛЕНИЮ ПЕРСОНАЛОМ ПРИ ПРОВЕДЕНИИ ИННОВАЦИЙ В УКРАИНСКИХ ОРГАНИЗАЦИЯХ

В статье приводятся результаты и выводы из проведенного автором исследования, в котором выявлены основные тенденции, задачи (практики) и эффективность их использования в сфере управления персоналом при проведении инноваций (нововведений) в украинских организациях. С помощью экспертного опроса определены рейтинг задач (подходов) в сфере управления персоналом при проведении инноваций (нововведений) в порядке убывания: развитие внутренних коммуникаций; поиск лидеров внутри организации / компании; развитие команды; поиск новых сотрудников извне; оценка персонала; разработка новых систем вознаграждения; адаптация персонала; универсальное обучение; вывод «лишних» работников; специфическое обучение; аттестация персонала; помощь в преодолении стресса. Выявлено четыре наиболее экономичные и целесообразные подходы (практики) управления персоналом при проведении инноваций (нововведений) - это поиск лидеров внутри организации / компании, развитие внутренних коммуникаций, развитие команды и адаптация персонала, а результативность подходов в управлении персоналом обеспечивают развитие команды; адаптация персонала; поиск новых сотрудников извне;

развитие внутренних коммуникаций. Доказано, что перечисленные подходы являются «мягкими» практиками управления персоналом при проведении инноваций (нововведений) в украинских организациях, что соответствует существующим концепциям организационных изменений и служит залогом повышения конкурентоспособности организации в условиях кризиса.

Ключевые слова: управление персоналом, организация, задания, подходы (практики), инновации, эффективность.

Danylenko O.

KEY SUITABLE PERSONNEL MANAGEMENT IN CONDUCTING INNOVATIONS IN UKRAINIAN ORGANIZATIONS

The article presents the results and conclusions from the author of the study, which identified major trends tasks (practice) and efficiency of their use in Personnel Management during innovation (innovation) in Ukrainian organizations. With expert survey tasks specified rating (approaches) in HR management during innovation (innovation) in descending order: the development of internal communications; Search leaders within the organization / company; the development team; search for new employees from outside; evaluation of staff; development of new systems of remuneration; personnel adaptation ; universal education; removing "extra" workers; specific training; certification of personnel; help in overcoming stress. Discovered four most economical and feasible approaches (practice) during the HR Innovation (innovation) - a search for leaders within the organization / company, the development of internal communication, team development and adaptation of personnel and performance management approaches provide staff development team; adaptation of personnel; search for new employees from outside; development of internal communications. Proved listed approaches are "soft" on HR during Innovation (innovation) in Ukrainian organizations that meet the current concepts of organizational change and serves as a key to improving the competitiveness of the crisis.

Key words: Personal Management, organization, objectives, approaches (practices), innovation, efficiency.

Постановка проблеми. У період кризи перед організаціями стоїть завдання не лише своєчасно й швидко пристосовуватися до загального спаду попиту на товари (роботи, послуги), а й «виживати» серед таких же конкурентів, які опинилися у таких же несприятливих умовах. Вважаємо, що найважливішим чинником самозбереження організації за таких умов є проведення швидких та своєчасних інновацій (нововведень), які дозволять організації залишитися на тій стадії «життєвого циклу» розвитку, на якій її застала криза. А за сприятливого перебігу подій у сфері впровадження інновацій - перейти до фази стабільного закріплення досягнутого успіху й наступного поступового зростання.

У контексті даного дослідження під інновацією (нововведенням) розуміємо нову комбінацію ресурсів, мотивовану підприємницьким духом, тобто трактування, яке було вперше застосоване Й. Шумпетером.

Найчастіше інновації (нововведення) у системі управління організації торкаються інформаційної підтримки процесів розроблення і реалізації рішень та типових процедур для розв'язання поставлених завдань. Відповідно усе це безпосередньо торкається й наявної системи управління персоналом та активізує персонал організації у напрямку необхідності проведення і реалізації запропонованих керівництвом та топ-

менеджментом інновацій (нововведень).

З урахуванням того, що персонал - ключовий ресурс організації, завдання управління інноваціями (нововведеннями) трансформуються в завдання управління персоналом, який з, одного боку, ці завдання буде реалізовувати, а з іншого – буде сам об'єктом їхнього впливу.

У зв'язку з цим особливий інтерес викликає питання про те, які підходи до управління персоналом у процесі впровадження інновацій (нововведень) використовують українські організації/компанії і які з них найбільш ефективні. У даній статті представлені деякі результати і висновки з проведеного дослідження «Система управління персоналом в українських організаціях при проведенні інновацій (нововведень): специфіка змісту і процесу впровадження, ефективність використання», в якому значна увага була приділена вивченню особливостей управління персоналом в цей період.

Аналіз останніх публікацій. При проведенні інновацій (нововведень) важливими передумовами їх сприйняття виконавцями – персоналом є його свідомість, компетентність і поведінка, змінити які набагато складніше, ніж основні засоби, виробничі та управлінські технології та процеси чи організаційну структуру підприємства (Андрєєва Т.Е. [1]; Хентце Й., Каммель А. [6]; Kotter, J.P., Schlesinger, L.A. [8]; Sevier R. [9]). У вітчизняних теоретико-прикладних доробках, фундаментальних наукових працях тематика опору персоналу змінам, які стосуються проведення інновацій у сфері управління персоналом – одна з самих обговорюваних. Це є свідченням актуальності даного питання як для науковців, так й для керівників українських організацій (Діденко Н.В. [2]; Скібіцька Л.І. [3]; Кириченко В. [4]; Петрова І.Л. [5], Шершньова З.Є. [7] й ін.).

Тому **метою даної статті** в рамках проведеного нами емпіричного дослідження є вивчення основних тенденцій та завдань (практик) управління персоналом при проведенні інновацій в українських організаціях/компаніях, зокрема специфіки змісту цих нововведень, процесу їх впровадження та ефективності їх використання. Політика у сфері управління персоналом розглядається при цьому як один з аспектів процесу впровадження інновацій, проте, в даній статті ми зупинимося саме на результатах досягнення поставленої мети.

Виклад результатів дослідження. У цілях вивчення підходів до управління персоналом при проведенні інновацій (нововведень) в українських організаціях ми склали перелік пріоритетних завдань у сфері управління персоналом: оцінювання персоналу; атестація персоналу; пошук нових працівників ззовні; пошук лідерів усередині організації/компанії; виведення «зайвих» працівників; специфічне навчання; універсальне навчання; розвиток команди; розвиток внутрішніх комунікацій; допомога в подоланні стресу; адаптація персоналу; розробка нових систем винагороди.

Наведений перелік сформовано на основі аналізу спеціалізованої літератури, у тому числі різних теорій організаційних змін і наслідків, що впливають з них для управління персоналом у період інновацій (нововведень). З точки зору розвитку у персоналу гнучкості мислення і здатності приймати самостійні рішення при проведенні інновацій (нововведень) найбільш актуальне, на нашу думку, таке завдання управління персоналом, як універсальне навчання, оскільки саме воно відповідає цілям розвитку персоналу у рамках сучасних моделей теорій організаційних змін. З точки зору розвитку у персоналу здібностей до змін (динамічних здібностей) при проведенні інновацій (нововведень) вважаємо актуальними такі завдання управління персоналом: розвиток внутрішніх комунікацій, пошук лідерів усередині організації/компанії, розвиток

команди, оцінювання персоналу, адаптація персоналу і допомога в подоланні стресу.

Враховуючи характеристики ситуаційної моделі організаційних змін австралійських авторів Стейс Д. і Данфі Д. [10], завдання дослідників у рамках цієї моделі – встановити взаємозв'язок між певними незалежними чинниками (ситуаціями) і найбільш ефективним підходом до змін, зокрема йдеться про взаємозв'язок стратегії змін і використовуваних підходів до управління персоналом. Вибір підходу до змін, у тому числі і до управління персоналом, на думку авторів, має бути обумовлений ситуацією в галузі і ступенем відповідності компанії своєму зовнішньому середовищу.

У зв'язку з викладеним вище, у рамках проведеного нами дослідження до ситуаційних чинників, що впливають на організаційні зміни при проведенні інновацій (нововведень), віднесено сфера економічної діяльності, «національність» капіталу, «національність» менеджменту, історія розвитку організації, кількість працівників, вік організації, зв'язок власності і управління. Безумовно, важливе значення мають специфіка корпоративної культури організації та її лідера, однак, їх вивчення вимагають окремого дослідження.

Методика збору інформації. Як інструмент збору інформації використовувалося анкетування експертів (в основному фахівців у сфері управління та управління персоналом), за яким респонденти письмово відповідали на стандартизовані питання про організацію, в якій вони працюють, та про організаційні зміни, що відбуваються/будуть відбуватися при проведенні інновацій (нововведень) та про які вони поінформовані. Процедура була анонімною, тобто при обробці анкет прізвище, ім'я та по-батькові експертів, а також назва організації залишалися невідомими.

Вибірка експертів. У дослідженні взяли участь 87 експертів 29-ти організацій/компаній з 10-ти міст України. Більшість організацій/компаній (19 або 65,5%) територіально представляють м. Київ та всі мають регіональні представництва в областях України, внаслідок чого географія дослідження значно розширюється. У кожній організації анкетному опитуванню підлягало три експерта – фахівця. Серед респондентів 5,7 % керівників та їх заступників, 20,7 % керівників служби персоналу, 25,3 % керівників інших структурних підрозділів, 29,8 % менеджерів з персоналу та 18,4 % ключових працівників інших структурних підрозділів. Більш ніж трилітнім досвідом у сфері менеджменту володіють 67,8% респондентів.

Близько 70% експертів беруть участь у процесі впровадження інновацій (нововведень) та близько 50% – у розробці змісту змін при проведенні інновацій (нововведень), тобто мають власний практичний досвід у сфері менеджменту. На нашу думку, склад вибірки експертів та її характеристики забезпечують достатню достовірність отриманих відповідей та можливість їх використання для подальших висновків.

Вибірка організацій/компаній. На наш погляд, за своїми основними характеристиками зроблена вибірка схожа з генеральною сукупністю українських організацій. Так, переважають організації з вітчизняним приватним/колективним (58,62%) та вітчизняним державним (13,79%) капіталом, якими керують вітчизняні менеджери (72,41%), при цьому багато з них є ключовими (27,59%) та міноритарниками власниками (20,69%) цих організацій/компаній. Майже усі власники організацій (96,55 %) беруть участь в управлінні. Більшість організацій з вибірки за кількістю працівників, що в них працюють, - середні та великі (51,72%). Крім того, у вибірці переважають організації у віці від 6 до 10 років (24,14%) і старше 20 років (34,48%). Це відповідає реальній динаміці створення організацій в Україні в останні два десятиліття, коли більшість нових суб'єктів господарювання було створене в період між кризами 1991-

1992, 1998 і 2008 рр.

У вибірці серед українських організацій/компаній у сферах економічної діяльності переважають організації сфери послуг (41,38% обслуговують посередників і 31,03% – кінцевих споживачів). У сфері виробництва при обслуговуванні посередників працюють 17,24% організацій вибірки та при обслуговуванні кінцевих споживачів – 6,9%. 10,34% організацій вибірки із сфери торгівлі обслуговують посередників і 13,79 % – кінцевих споживачів.

Приведений аналіз характеристик організацій/компаній вибірки показує, що, з одного боку, в ній представлені різні організації/компанії, а з іншого – найбільшу частку складають організації з тими характеристиками, які займають велику частку і на ринку в цілому (наприклад, організацій з приватним/колективним капіталом більше, ніж організацій з державним або іноземним капіталом). На наш погляд, це дозволяє стверджувати, що в цілому відомості про дану вибірку можна використовувати для виявлення основних тенденцій змін у сфері управління та управління персоналом, зокрема.

Більш того, у процесі дослідження експертам було поставлено питання про те, наскільки типовою для українських організацій/компаній є описана ними ситуація. І у переважній більшості випадків експерти позначили її як типову для українських організацій/компаній. Дану обставину можна вважати додатковим аргументом на користь валідності отриманих результатів.

Підсумовуючи аналіз методів збору інформації, хотілося б відзначити, що, поза сумнівом, дану вибірку не можна вважати в точності, що відображає генеральну сукупність українських організацій/компаній, що переживають різні організаційні зміни при проведенні інновацій (нововведень), – і по її розмірах, і по характеристиках українських організацій/компаній, що увійшли до неї. Проте зібрані дані досить репрезентативні для аналізу в рамках поставлених перед проведеним дослідженням цілей.

Результати дослідження. Отже, опишемо основні тенденції в управлінні персоналом у період організаційних змін при проведенні інновацій (нововведень) в українських організаціях/компаніях. Рейтинг пріоритетних завдань (практик) у сфері управління персоналом при проведенні інновацій (нововведень) подано у табл. 1.

Найчастіше згадуються розвиток внутрішніх комунікацій, пошук лідерів усередині організації/компанії, розвиток команди. З мінімальним відривом слідує пошук нових працівників ззовні, оцінювання персоналу, розробка нових систем винагороди. Далі у порядку убутання йдуть адаптація персоналу, універсальне навчання, виведення «зайвих» працівників, специфічне навчання, атестація персоналу і допомога в подоланні стресу. Таким чином, основна увага управління персоналом при проведенні інновацій (нововведень) в українських організаціях сконцентрована швидше на ефективній взаємодії колективу та лідерах, що його очолюють, аніж на конкретному індивіді.

Рейтинг ефективності використання підходів до управління персоналом в процесі організаційних змін. Варто зауважити, що практики управління персоналом, які найчастіше використовуються при проведенні інновацій (нововведень), не обов'язково будуть найбільш ефективними з точки зору економічності, результативності та доцільності, так як керівники можуть розставляти акценти в управлінні персоналом, виходячи з різних міркувань, наприклад, власного досвіду та уподобань або організаційних традицій (або на протипагу ним).

Таблиця 1

Рейтинг завдань та ефективності використання підходів управління персоналом при проведенні інновацій в українських організаціях^{*)}

№	Завдання (підходи) управління персоналом	Рейтинг завдань (підходів) управління персоналом, на які ставлять особливий акцент при проведенні інновацій		Рейтинг ефективності використання підходів до управління персоналом при проведенні інновацій			
		Ранг, місце	Питома вага серед опитаних експертів, %	Економічності		Ранг результативності, місце	Ранг доцільності, місце
				Ранг, місце	Затрати - вигоди, +/-		
1	Розвиток внутрішніх комунікацій	1	66,67	2	+	4	2
2	Пошук лідерів усередині організації/компанії	2	58,62	1	+	6	1
3	Розвиток команди	3	51,72	3	+	1	3
4	Пошук нових працівників ззовні	4	49,43	11	-	3	6
5	Оцінювання персоналу	5	48,28	6	+	9	5
6	Розробка нових систем винагороди	6	43,68	9	+	8	8
7	Адаптація персоналу	7	42,53	4	+	2	4
8	Універсальне навчання	8	39,08	5	+	5	7
9	Виведення «зайвих» працівників	9	36,78	12	-	12	11
10	Специфічне навчання	10	34,48	10	-	10	9
11	Атестація персоналу	11	33,33	7	+	11	12
12	Допомога в подоланні стресу	12	21,84	8	+	7	10

^{*)} За результатами проведеного дослідження «Система управління персоналом в українських організаціях при проведенні інновацій (нововведень): специфіка змісту і процесу впровадження, ефективність використання»

Тому нами було поставлено завдання зрозуміти, які практики управління персоналом виявляться найбільш ефективними при проведенні інновацій (нововведень). Для цього респонденти відповіли на три запитання щодо кожної практики управління персоналом, що використовували в організації при проведенні інновацій (нововведень):

- Чи отримані результати з найменшими витратами (економічність підходів управління персоналом)?
- Чи відповідають результати поставленим цілям (результативність підходів управління персоналом)?
- Чи забезпечує підхід управління персоналом вирішення реальних проблем (доцільність підходів управління персоналом)?

Як видно з даних табл. 1, до найбільш економічних та доцільних підходів (практик) управління персоналом при проведенні інновацій (нововведень) експерти віднесли пошук лідерів усередині організації/компанії, розвиток внутрішніх комунікацій, розвиток команди та адаптацію персоналу. Висунуту нами гіпотезу з теорії організаційних змін при проведенні інновацій (нововведень) щодо важливості використання універсального навчання для розвитку у персоналу гнучкості мислення і здатності приймати самостійні рішення при проведенні інновацій (нововведень) експерти оцінили середніми рейтингами: п'яте місце у рейтингу економічності та сьоме – у рейтингу доцільності. Тобто реалії практики лише частково співпали з останніми теоріями організаційних змін.

На думку експертів, до найбільш результативних підходів управління персоналом при проведенні інновацій (нововведень) можна віднести розвиток команди, адаптацію персоналу, пошук нових працівників ззовні, розвиток внутрішніх комунікацій, універсальне навчання та пошук лідерів усередині організації/компанії.

Найменш економічним, результативним та доцільним підходом управління персоналом при проведенні інновацій (нововведень) експерти вважають традиційну для українських організацій практику виведення «зайвих» працівників. Такими ж низькими рейтингами результативності респонденти оцінили й інші традиційні підходи управління персоналом при проведенні інновацій (нововведень) – наприклад, атестацію персоналу, специфічне навчання, оцінювання персоналу та розробку нової системи винагороди персоналу.

Природно, у реальному житті ті або інші підходи управління персоналом не використовуються окремо, а скоріше, навпаки, доповнюють один одного. Тому звичайно, можливо, не дивлячись на низькі рейтинги результативності традиційних підходів управління персоналом при проведенні інновацій (нововведень), у певних комбінаціях з іншими більш результативними підходами, вони можуть здійснювати значний позитивний вплив на отримання очікуваних результатів діяльності у цей період.

Крім того, виявлено, що найбільш економічні та доцільні практики не є найпоширенішими серед українських організацій/компаній і, на відміну від останніх, є комбінацією «жорстких» (таких, як виведення «зайвих» працівників і атестація) і «м'якших» (таких, як розвиток внутрішніх комунікацій і пошук лідерів усередині організації/компанії) практик управління персоналом у період проведення інновацій (нововведень).

У рамках проведеного дослідження ми планували виявити ситуаційні чинники, що здійснюють значний вплив на вибір найбільш результативної практики управління персоналом при проведенні інновацій (нововведень). Проте організацій, які використовували найбільш результативні підходи, у нашій вибірці з 29 організацій/компаній було небагато – від 7 до 17% (тобто від 2 до 5 організацій), залежно від поєднання найбільш ефективних підходів. Така підвибірка дуже мала для отримання достовірних результатів і формально не може бути використана для подальшого аналізу. Таким чином, отримані результати можна розглядати лише першим кроком у напрямі побудови ситуаційної моделі управління персоналом при проведенні інновацій

(нововведень).

Висновки з проведеного дослідження. Уміння ефективно управляти персоналом при проведенні інновацій (нововведень) є визначальним чинником конкурентоспроможності організацій в умовах кризи та середовища, для якого потрібно постійно пристосовуватися. Аналіз результатів дослідження показав, що на думку експертів українських організацій/компаній, що увійшли у вибірку, до найбільш пріоритетних завдань (практик) у сфері управління персоналом при проведенні інновацій (нововведень) варто віднести розвиток внутрішніх комунікацій, пошук лідерів усередині організації/компанії, розвиток команди, пошук нових працівників ззовні, оцінювання персоналу і розробку нових систем винагороди.

Фактично перелічені підходи є «м'якими» практиками управління персоналом, що відповідає існуючим концепціям організаційних змін. Проте, реалії практики господарювання свідчать, що в українських організаціях/компаніях усе ж більше поширені «жорсткі» та індивідуалізовані підходи до управління персоналом при проведенні інновацій (нововведень).

У світлі цього, вивчення найбільш ефективних підходів (практик) управління персоналом, визначених експертами вітчизняних організацій при проведенні інновацій (нововведень), має безперечний інтерес з точки зору практичного використання.

ЛІТЕРАТУРА

1. Андреева, Т. Е. Антикризисное управление персоналом в России (анализ результатов опроса 25 петербургских компаний). В сб.: Демин А. А., Катькало В. С. (ред.). // Российский менеджмент: теория, практика, образование. – СПб.: Изд-во С.-Петербург. ун-та, 2001. – С. 95-106.
2. Діденко, Н. В. Місце кадрової служби при запровадженні організаційних змін на підприємстві // Економічний простір. – 2011. – № 46. – С. 245-254.
3. Скібіцька, Л. І. Організація праці менеджера. Навч. посібник. – К.: Центр учбової літератури, 2010. – 360 с.
4. Кириченко, В. Організаційні зміни як професійний стрес // Соціальна психологія. – 2008. – № 1. – С. 158-166.
5. Управління змінами [Текст]: Навчальний посібник / І. Л. Петрова, В. І. Поліщук, В. П. Печенізький. – Л.: ЗУКЦ, 2008. – 66 с.
6. Хентце, Й., Каммель, А. Как преодолеть противодействие запланированным организационным изменениям // Проблемы теории и практики управления. – 1997. – № 3. – С. 70-75.
7. Шершньова, З. Є. Стратегічне управління: Підручник. – 2-ге вид., перероб. і доп. – К.: КНЕУ, 2004. – 699 с.
8. Kotter, J.P., Schlesinger, L.A. Choosing Strategies for Change // Harvard Business Review, 1979, vol. 57, № 2. – p.111.
9. Sevier, R. Overcoming internal resistance to change. University Business // 2003. – № 6 (7). – p. 23-24.
10. Stace D., Dunphy D. 1991. Beyond traditional paternalistic and developmental approaches to organizational change and human resource strategies. International Journal of Human Resource Management 2 (3): 263-283.