

УДК 331.101.3

**Вартанова О.В.***доктор економічних наук,  
професор кафедри міжнародної економіки  
Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля***Шестер І.В.***аспірант кафедри міжнародної економіки  
Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*

## ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ІННОВАЦІЙНОГО ПІДПРИЄМСТВА

Стаття присвячена дослідженню питань управління персоналом інноваційного підприємства. Актуальність продиктовано необхідністю його вдосконалення в умовах інноваційної економіки, що дозволить конкретизувати його системні характеристики, що впливають на ефективність функціонування інноваційного підприємства. Саме персонал є основною творчою силою організації, тому його потенціал має бути використаний максимально.

**Ключові слова:** інновації, управління персоналом, система управління персоналом, розвиток персоналу, формування персоналу, організація інноваційної діяльності персоналу, мотивація персоналу.

### **Вартанова Е.В., Шестер И.В. ОСОБЕННОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ИННОВАЦИОННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ**

Статья посвящена исследованию вопросов управления персоналом инновационного предприятия. Актуальность продиктовано необходимостью его совершенствования в условиях инновационной экономики, что позволит конкретизировать его системные характеристики, влияющие на эффективность функционирования инновационного предприятия. Именно персонал является основной творческой силой организации, поэтому его потенциал должен быть использован максимально.

**Ключевые слова:** инновации, управление персоналом, система управления персоналом, развитие персонала, формирование персонала, организация инновационной деятельности персонала, мотивация персонала.

### **Vartanova E.V., Shester I.V. FEATURES OF PERSONNEL MANAGEMENT ON THE INNOVATIVE ENTERPRISES**

The article is devoted to the issue of personnel management on the innovative enterprises. The urgency dictated by the necessity of its improvement in the conditions of innovative economy that will allow specifying its system characteristics that affect the efficiency of innovative enterprises. The staff is the main creative force of the organization, so its potential should be used as much as possible.

**Keywords:** innovation, personnel management, personnel management, staff development, formation of personnel, organization of innovative activity, staff motivation.

**Постановка проблеми.** Протягом останніх десятиліть інновації у всіх аспектах діяльності стали невід'ємною частиною життя практично кожної компанії у всьому світі. Справа в тому, що глобалізація, посилення конкуренції на міжнародних та національних ринках, зміна та державне регулювання змушують компанії постійно шукати шляхи підвищення ефективності своєї роботи. Для реалізації цього завдання організації все частіше стали впроваджувати програми інноваційних перетворень. Однією із найважливіших підсистем, яка визначає успішність організації, є персонал. Система управління персоналом є основоположною складовою управління і розвитку будь-якого підприємства, вона об'єктивна, оскільки виникає з появою самого підприємства.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблемам, що стосуються тих чи інших аспектів управління персоналом та його інноваційної поведінки, присвячена значна увага вітчизняних науковців, зокрема О. Амоші, В. Антонюк, С. Бандура, Д. Богині, А. Гальчинського, В. Гейця, О. Грішної, Т. Заяць, А. Колота, Е. Лібанової, Т. Лепейко, Н. Лук'янченко, Г. Назарової, В. Никифоренко, О. Новікової, В. Онікієнка, І. Петрової, Л. Семів, Л. Федулової, Л. Шаульської, Л. Шевченко, О. Ястремської та інших вчених. Незважаючи на широту і різнобічність розгляду проблем розвитку управління персоналом, як і раніше, залишаються питання, що потребують уваги як з теоретичної, так і із практичної сторін, особливо коли мова йде про інноваційний розвиток підприємства і роль персоналу у цьому процесі.

**Постановка завдання.** На основі викладеного можна сформулювати завдання дослідження, яке

полягає в аналізі теоретичних основ особливостей формування системи управління персоналом в інноваційній організації.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Інноваційна компонента діяльності підприємств є основою їх розвитку в сучасних умовах. Одним з головних критеріїв ефективного здійснення інноваційної політики компаній виступає персонал. У зарубіжних компаніях приділяють велику увагу розвитку персоналу в сфері інновацій, оскільки розуміють важливість розкриття наукового потенціалу робітників для подальшого розвитку науки й техніки. В Україні, на жаль, недостатньо уваги приділяється питанню кадрових ресурсів інноваційної діяльності, недооцінюється людський потенціал у цій сфері. На вітчизняних підприємствах відсутнє глибоке розуміння того, що капіталовкладення у кадровий потенціал є такими ж прибутковими, як і в інші ресурси компанії, а вкладення у той, що задіяний в інноваційному секторі, є ще більш перспективним напрямом. Низький рівень капіталовкладень у забезпечення висококваліфікованими трудовими ресурсами – одна із головних причин недостатнього розвитку інноваційної діяльності в Україні. У міжнародній практиці останнім часом людські ресурси характеризуються поняттям «людський капітал», під яким розуміють сформований або розвинений у результаті інвестицій і накопичений людьми (людиною) певний запас здоров'я, знань, навичок, здібностей, мотивацій, який цілеспрямовано використовується у тій чи іншій сфері суспільного виробництва, сприяє зростанню продуктивності праці й завдяки цьому впливає на зростання доходів (заробітків) його власника [1].

Протиріччя між масовим традиційним виробництвом і непохитністю інноваційного розвитку вимагає перебудови всієї системи управління персоналом і підприємства у вигляді реалізації нових підходів до управління своєю інноваційною діяльністю та робочою силою. Внаслідок цієї обставини управління персоналом інноваційного підприємства включає у себе низку особливостей (рис. 1).

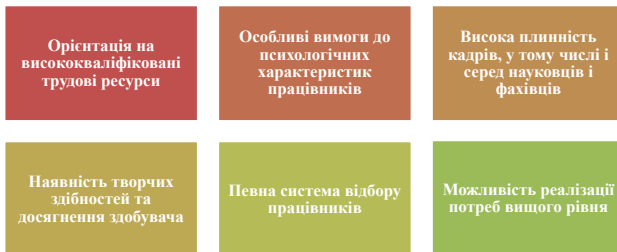


Рис. 1. Особливості управління персоналом інноваційного підприємства [2]

Значна відмінність інноваційних підходів до управління персоналом від традиційних полягає насамперед у проблемі системного відбору працівників. При традиційному підході необхідний обсяг роботи з набору визначається значною мірою різницею між наявною робочою силою і майбутнім попитом на неї. В інноваційній діяльності, яка характеризується невизначеністю і значним ризиком, прогнозувати майбутню потребу в трудових ресурсах практично неможливо. Також робота в інноваційній організації висуває додаткові вимоги до потенційного працівника. Крім традиційних якостей (теоретичні знання, досвід, працьовитість, здоров'я тощо) йому необхідно володіти гнучкістю і рухливістю мислення, творчим потенціалом, потребою у творчій самореалізації, умінням пристосовуватися до швидкозмінних умов роботи, схильністю і здатністю до навчання та перенавчання [3]. Менеджер з персоналу, що працює в інноваційній організації, має визначити творчі здібності та досягнення претендентів роботи. Крім типових методик оцінки потенціалу працівника такий менеджер вдається і до якісної оцінки, до якої входять облік творчих якостей особистості, її публікацій і патентів [4]. Основна проблема полягає в тому, що дана інформація відноситься, скоріше, до минулих досягнень здобувача роботи, за якими можна однозначно судити про його відповідність майбутнім завданням. Тому службі управління персоналом інноваційної організації в процесі відбору персоналу доводиться вдаватися, крім традиційних методів, до системи тестів, психологічних обстежень та творчих конкурсів. Для цього менеджеру з персоналу варто виробити критерії творчої успішності і застосовувати в процесі підбору персоналу методику оцінки значущих для даної (інноваційної) сфери властивостей [5]. Робота в інноваційній організації орієнтована на висококваліфіковані трудові ресурси, основою яких є особистість новатора-спеціаліста та новатора-менеджера, що, у свою чергу, також відбивається на роботі служби управління персоналом. Головна фігура новаторської діяльності – схильний до творчості та новаторства інтелектуал, отже, підвищену увагу менеджери по роботі з персоналом мають приділяти змісту робіт (підлеглі мають усвідомлювати актуальність і корисність їх щоденній діяльності) і внутрішньої мотивації (нематеріальної мотивації) [6]. Особливу увагу менеджеру з персоналу, що працює в інноваційній організації, варто приді-

лити проблемі вибору оптимального режиму роботи. Періоди високої мозкової активності залежать від особистих якостей кожного працівника. Так як в інноваційній організації творча та інтелектуальна активність виходять на перший план, до подібних факторів треба ставитися з належною серйозністю, надаючи можливість окремим фахівцям-новаторам починати свій день пізніше (раніше), мати гнучкий графік роботи або стиснутий робочий тиждень [7]. В інноваційній організації на перший план виходить гостра проблема необхідності у постійному підвищенні кваліфікації фахівців-новаторів, розвитку їх творчого потенціалу. Інноваційна діяльність вимагає від працівників як глибоких і сучасних знань, так і творчого підходу. Останнім часом все більшого поширення набувають тренінги, розкривають внутрішній творчий потенціал фахівця-новатора [8]. Враховуючи вищезгадану інформацію, при конкурсному відборі інноваційних менеджерів з персоналу слід приділяти увагу наступним якостям: ініціативність, лідерство, відповідальність, організацькі здібності, вміння приймати своєчасні та точні рішення. Звичайно, це справедливо і для традиційних менеджерів з персоналу, однак на інноваційного менеджера накладається і додаткові умови – він повинен вміти працювати з творчим колективом, дружнелюбно ставитися до людей, бути відкритий для нових ідей, схильний до виправданого ризику.

Нині існує проблема правильного та ефективного мотивування співробітників в організаціях. При побудові системи мотивації персоналу керівнику необхідно задатися питанням не «як?», а «що?». Наприклад, не як провести навчальний семінар, а що він дасть? З якою метою його необхідно проводити? Що за підсумками цього семінару отримають співробітники і компанія в цілому? Підприємства з традиційною системою управління, як правило, використовують підхід – від часткового до загального. І дуже часто матеріальні та нематеріальні способи мотивації виникають і використовуються, не враховуючи при цьому реальні потреби бізнесу і очікування працівників. В інноваційних же компаніях такий підхід неприйнятний. Управління персоналом не піддається автоматизації, незважаючи на технологізацію усіх сфер діяльності організації. Перепрограмувати мозок практично неможливо. В інноваційних компаніях при розробці та впровадженні системи мотивації використовують індивідуальний підхід з опорою на технологію, особливо коли це стосується ключових співробітників. Усім відомі методики мотиваційної політики за А. Маслоу (піраміда потреб) (рис. 2) і система «Мотивація-стимул» В. Герчикова (рис. 3).



Рис. 2. Піраміда потреб А. Маслоу

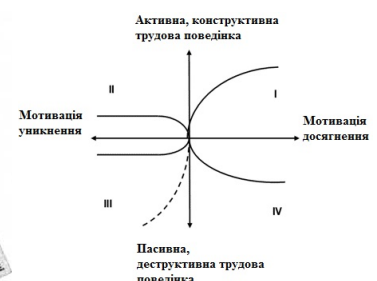


Рис. 3. Базова модель трудової мотивації

В інноваційних компаніях піраміда цінностей Маслоу виявляється перевернутою в плані актуальних потреб. Основою стає збіг цінностей та

інтересів співробітників і організації. Нині стимули прийнято умовно розділяти на матеріальні та нематеріальні. У більшості інноваційних компаній відбувається скорочення відсотка матеріальних стимулів, і збільшується відсоток нематеріальних стимулів.

Форми матеріальної мотивації – оклад, надбавки, офіційна зарплата, премії за результатами роботи, відсутність штрафів, відомче житло, передане згодом співробітнику, бонуси. Форми нематеріальної мотивації в різних інноваційних компаніях можуть бути абсолютно різними. Їх, у свою чергу, можна розділити на загальні та орієнтовані для певної сфери діяльності. До загальних способів мотивації, які підійдуть для більшості організацій, незалежно від сфери діяльності, належать: корпоративна культура – виїзди на природу, санаторно-курортне лікування, соціальна підтримка, заходи моральної вдячності – компліменти, згадки в ЗМІ тощо. До орієнтованих на певні сфери діяльності методам мотивації можна віднести таке:

1. Однією із таких форм є створення комфортних умов для роботи персоналу. Так, компанія Google, піклуючись про своїх співробітників, враховує всі, починаючи з колірної гами і закінчуючи шведським столом. Співробітникам дозволено грати в хокей на роликах прямо на автостоянці два рази на тиждень [9]. Крім робочих приміщень Googleplex вмістив у себе спортивний комплекс, невелику клініку, хімічистку і перукарню.

2. Низка проведених опитувань показала, що потенційні співробітники високо оцінюють навчальні стратегії. Цим можуть похвалитися (після Google) чотири кращі консалтингові компанії-роботодавці: KPMG, Ernst & Young, PricewaterhouseCoopers і Deloitte. Навчання та стажування в різних куточках світу залучають фахівців самого продуктивного віку: вже не новачків, а професіоналів, що піклуються про підвищення рівня кваліфікації [10].

3. Також одним із способів мотивації можна вважати довіру і делегування повноважень.

Отже, мотивація як одна з функцій управління в інноваційному менеджменті означає процес стимулювання всіх учасників інноваційної діяльності, спрямований на досягнення встановлених цілей розвитку організації, який необхідно розглядати у такий послідовності: планування мотивації; організація мотивації; контроль мотивації. Важливим питанням методології мотиваційного менеджменту є формування сукупності принципів мотивування, яка складається з правил двох груп: загальноуправлінських (комплексність; системність; регламентація; спеціалізація; стабільність; цілеспрямоване творчість) і специфічних (встановлення чітких цілей і завдань; ув'язка цілей і винагороди, визначення критеріїв оцінки; гласність; створення умов, сприятливих для ефективної творчої роботи; єдність моральних і матеріальних методів стимулювання; облік особистих якостей працівників; використання переважно позитивних стимулів; наявність зворотного зв'язку).

Сучасні умови, включаючи надмірно низький рівень заробітної плати, нові, ширші можливості задоволення потреб в умовах ринку, вплинули на сукупність мотиваційних установок новаторів, змістивши акценти в бік економічних заохочень. Небезпечним моментом цієї трансформації мотиваційної структури є те, що перенесення основної сили мотивації на матеріальну винагороду за інновацію має потенційний негативний вплив на внутрішню мотивацію, яка є рушійною силою всіх інновацій. Стимулювання інноваційного бізнесу і перехід до еконо-

міки знань можливий двома шляхами: розширенням ринкових свобод і розширенням підтримки держави. Принципове значення для формування системи мотивації на підприємстві мають наступні елементи: прийнята концепція мотивації учасників, вироблена система винагород, конкретні форми стимулювання праці та оцінки його результатів, а також моніторинг системи мотивації та розробка мотиваційних програм.

**Висновки з проведеного дослідження.** З наведеного вище можна зробити такі висновки. Кожна організація має якісь особливості, які можуть одну і ту ж інноваційну ідею зробити або можливою для реалізації, причому з великим комерційним успіхом, або абсолютно не можливою. Для успішної інноваційної діяльності потрібна наявність такої сильної сторони організації, як сприйнятливості її працівників до нововведень. Підходи до управління персоналом в інноваційній діяльності зазнають значних змін в порівнянні з традиційним менеджментом, вже починаючи з етапу планування та відбору фахівців. При створенні нових виробництв і великих організаційних змін прогнозування чисельності персоналу і його необхідних професійних якостей представляє складне завдання з багатьма факторами. Зростання інноваційної активності, яке визначається наявністю на ринку послуг, пов'язаних з підвищенням кваліфікації персоналу в галузі інновацій, підготовки фахівців у галузі технологічного та наукового менеджменту, які здатні поєднати, інтегрувати і вирішувати проблеми комплексно. У зв'язку з цим актуальним напрямом у розвитку української інноваційної системи є організація підготовки кадрів за усіма напрямками, що забезпечує інноваційну діяльність. Механізм формування персоналу інноваційного підприємства являє собою систему елементів, що регулюють процес залучення трудових ресурсів у рамках певних принципів і методів, що дозволяють створити плідну роботу підприємства. Ефективний механізм формування персоналу інноваційного підприємства можливий лише при одночасному вдосконаленні системи мотивації персоналу.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Грішнова О.А. Людський капітал: формування в системі освіти і професійної підготовки / О.А. Грішнова. – К.: Знання, КОО, 2005. – 256 с.
2. Морозов Ю.П. Інноваційний менеджмент: учеб. пособие для вузів / Ю.П. Морозов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2008. – 446 с.
3. Ільєнкова С.Д. Інноваційний менеджмент / С.Д. Ільєнкова. – М.: ЮНИТИ, 2007. – 124 с.
4. Аньшина В.М. Інноваційний менеджмент: Концепції, багаторівневі стратегії і механізми інноваційного розвитку: навч. пос. / В.М. Аньшина, А.А. Дагаєва. – 3-е изд., перераб., доп. – М.: Справа, 2007. – 584 с.
5. Кравченко А.І., Тюріна І.О. Соціологія управління: фундаментальний курс: навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів. – 2-ге вид., випр. і доп. / А.І. Кравченко, І.О. Тюріна. – М.: Академічний Проект, 2007. – 1136 с.
6. Хотяшева О. М. Інноваційний менеджмент: навчальний посібник. 2-ге вид.: ЗАТ Видавничий дім «Пітер»; / О.М. Хотяшева. – СПб., 2006. – 264 с.
7. Іванов І.А. Інноваційний менеджмент: підручник для вузів / І.А. Іванов – Ростов-на-Дону, Баро-ПРЕСС, 2008. – 288 с.
8. Фатхутдінов Р.А. Інноваційний менеджмент: підручник, 4-те вид. / Р.А. Фатхутдінов. – СПб.: Пітер, 2007. – 400 с.
9. Корпоративна культура Google. Тетяна Цукрова [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.trainings.ua/article/1487.html>.
10. Прийоми мотивації персоналу в найкрутіших компаніях [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://blog.poligrafi.com/post\\_1483](http://blog.poligrafi.com/post_1483).