

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-33-36>

УДК 330.341.12:331.103

ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

INTRODUCTION OF INNOVATIVE PERSONNEL MANAGEMENT TECHNOLOGIES

Макаренко Сергій Миколайович

доктор економічних наук, доцент,
Херсонський державний університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9929-8967>

Ліканова Анна Олегівна

студентка,
Херсонський державний університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3501-8468>

Плешівцева Анастасія Павлівна

студентка,
Херсонський державний університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3882-4721>

Makarenko Serhii, Likanova Anna, Plieshtvtseva Anastasiia
Kherson State University

Стаття присвячена дослідженню сучасних технологій управління персоналом та формуванню й впровадженню технологій управління на інноваційних засадах. Обґрунтовано необхідність використання диференційованих інноваційних підходів та стилів менеджменту для різних категорій працівників у цілому та для кожного працівника зокрема у залежності від наявної ситуації. Досліджено сучасні методики оцінювання персоналу. Запропоновано при розробці науково-методичних підходів до оцінювання рівня професійної кваліфікації працівників враховувати наявні тенденції розвитку у досліджуваній групі та у динаміці. Обґрунтовано доцільність використання методу таксономічного аналізу з додатковим урахуванням питомої ваги впливу кожного з факторів на інтегральний показник при визначенні індивідуального інтегрального показника конкурентоспроможності персоналу протягом досліджуваного періоду.

Ключові слова: менеджмент, персонал, інновації, технології управління, інтегральний показник, оцінювання.

Статья посвящена исследованию современных технологий управления персоналом и формированию и внедрению технологий управления на инновационных началах. Обоснована необходимость использования дифференцированных инновационных подходов и стилей менеджмента для разных категорий работников в целом и для каждого работника, в зависимости от ситуации. Исследованы современные методики оценки персонала. Предложено при разработке научно методических подходов к оценке уровня профессиональной квалификации работников учитывать имеющиеся тенденции развития в исследуемой группе и в динамике. Обоснована целесообразность использования метода таксономического анализа с дополнительным учетом удельного веса влияния каждого фактора на интегральный показатель при определении индивидуального интегрального показателя конкурентоспособности персонала на протяжении исследуемого периода.

Ключевые слова: менеджмент, персонал, инновации, технологии управления, интегральный показатель, оценивание.

The article is devoted to the study of modern technologies of personnel management and the formation and implementation of management technologies on an innovative basis. The methodological basis of the research was made by the scientific works of domestic, foreign scientists and leading experts, statistical and analytical materials of public authorities. The current realities of doing business show that in the process of human resource management, domestic senior managers in most cases do not focus on the use of innovative management technologies, but only take into account personal views, intuition, especially in matters of employment and punishment. staff promotion. This is primarily due to the lack of time and financial resources to conduct a thorough analysis and determine the

most promising candidate for the position. The necessity of using differentiated innovative approaches and management styles for different categories of employees in general and for each employee in particular, depending on the current situation, is substantiated. Modern methods of personnel evaluation are studied. It is proposed to take into account the current development trends in the research group and in the development of scientific and methodological approaches to assessing the level of professional qualification of employees. It is justified the feasibility of using the method of taxonomic analysis with additional consideration of the share of each factor on the integrated indicator in determining the individual integrated indicator of staff competitiveness during the study period. It is proposed to take into account the existing levels of fluctuations among the surveyed employees and the share of influence of each factor on the integrated indicator during the determining the integrated indicator of staff competitiveness in the middle of the study group. It is proposed to use both methods simultaneously to obtain the highest quality research results. The symbiosis of the proposed methods will not only identify the best candidate for career advancement, but also will create an effective mechanism for managing the development of subordinates by introducing permanent and transparent monitoring of changes in their personal and business characteristics.

Keywords: management, personnel, innovations, management technologies, integrated indicator, evaluation.

Постановка проблеми. Механізм розроблення технології управління персоналом на підприємстві являє собою процес проектування взаємодії як з колективом досліджуваного суб'єкта господарювання, так і з оточуючим бізнес-середовищем при організації виробничих процесів та реалізації кінцевої продукції. Управлінські технології являють собою інструмент сучасного менеджменту, який допомагає при виборі оптимального процесу управління, та є науковим описом способів ефективної управлінської діяльності. Таким чином дослідження сучасних та необхідність формування й впровадження інноваційних технологій управління персоналом визначило актуальність теми дослідження, його завдання та зміст.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженнями особливостей формування методологічних засад та прикладних рекомендацій щодо підвищення ефективності використання персоналу займалися представники вітчизняної та міжнародної наукової спільноти, серед яких варто відзначити: І. Грузнова, Н. Олійник [1], І. Кичко, М. Горбаченко [2], Х. Снігур [4], Н. Тяхтенко [6; 8], Я. Олексенко [7] та інших. Незважаючи на вагомий напрацювання, залишаються проблеми, що потребують додаткового наукового аналізу, особливо щодо розроблення обґрунтованої методики комплексного оцінювання ділових та особистих якостей працівників як складової підсистеми формування інноваційних технологій управління персоналом.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Малодослідженими та не розкритими у періодичних літературних виданнях залишаються питання, пов'язані з розробленням обґрунтованої методики комплексного оцінювання ділових та особистих якостей працівників. Вказана методика повинна дозволити визначити найоптимальнішу

кандидатуру для просування кар'єрними сходами не лише з урахуванням потенціалу людських ресурсів досліджуваної виробничої ділянки, а й враховуючи особливості самовдосконалення відповідного працівника протягом останніх років.

Формулювання цілей статті. Основною метою дослідження є систематизація поглядів вітчизняного та зарубіжного наукового товариства, що дозволить виявити ключові проблеми та надати рекомендації стосовно формування та впровадження інноваційних технологій управління персоналом.

Виклад основного матеріалу дослідження. Сучасні реалії ведення бізнесу свідчать про те, що у процесі управління людськими ресурсами вітчизняні менеджери вищої ланки у більшості випадках акцентують увагу не на використанні інноваційних технологій управління, а лише враховують особисті погляди, інтуїцію, особливо у питаннях, що стосуються прийняття на роботу та кар'єрного просування персоналу. Зазначене пов'язано, у першу чергу, із нестачею часових і фінансових ресурсів для проведення ґрунтовного аналізу та визначення найбільш перспективної кандидатури на відповідну посаду.

Результати проведених досліджень у науковій праці [3] свідчать про те, що єдиний правильний та обґрунтований принцип управління персоналом – це використання диференційованих інноваційних підходів та стилів менеджменту для різних категорій працівників у цілому та для кожного працівника зокрема у залежності від наявної ситуації.

Потрібно враховувати, що певна частина людей розвивається у духовному плані усе своє свідоме життя. Але у значної частини населення розвиток зупиняється на певному віковому рівні. Вказані особистості можуть багато читати, вивчати різні предмети, бути фахівцями у своїй галузі, але їх коефіцієнт

розумового розвитку все одно залишатиметься майже на попередньому рівні. У зв'язку з цим особливої уваги заслуговує формула успіху, яка враховує особливості та наполегливість працівників при виконанні функціональних обов'язків, відношення до життя як до «гри», уміння «тримати язик за зубами» [1, с. 206]. Зазначена формула успіху є особливо актуальною у сферах діяльності, де циркулює інформація з високим рівнем конфіденційності (у зв'язку з розробкою та впровадженням інноваційних технологій у господарську діяльність підприємств всіх форм власності) або навіть з грифом обмеженого доступу (національна безпека). При цьому, за вказаною формулою успіх за визначеним напрямом діяльності може досягти працівник, який не має високого рівня інтелектуального розвитку, проте вміє тримати таємниці, наполегливо та безупинно виконувати встановлені функціональні обов'язки, інколи вважаючи себе навіть «супергероєм», від якості діяльності якого залежить успіх розвитку усієї країни та світу взагалі.

Більш практичною є формула, яка дозволяє визначити рівень результативності діяльності працівника на підставі здійснення оцінювання його ділових та особистих якостей [1, с. 206], а саме:

$$P = \left(\sum_i^n D_{п.і.} * a_{п.і.} - \sum_i^m D_{н.і.} * a_{н.і.} \right) + \left(\sum_i^c O_{п.і.} * b_{п.і.} - \sum_i^k O_{н.і.} * b_{н.і.} \right) \rightarrow \max, \quad (1)$$

де P – оцінка якостей працівника; $D_{п.і.}$, $O_{п.і.}$ – відповідно ділові та особисті позитивні якості; $D_{н.і.}$, $O_{н.і.}$ – відповідно ділові та особисті негативні якості; $a_{п.і.}$, $a_{н.і.}$, $b_{п.і.}$, $b_{н.і.}$ – питома вага кожного із запропонованих показників; n , m , c , k – кількість показників.

Питому вагу кожного із запропонованих показників за поглядами авторів [1, с. 207] потрібно визначати експертним шляхом або за результатами проведеного соціологічного опитування.

Разом з тим, запропонована формула оцінювання ділових та особистих якостей працівника не дозволяє оцінити рівень кваліфікаційного розвитку особистості протягом досліджуваного періоду та порівняти його вплив на загальний показник ефективності діяльності підприємства взагалі чи окремого структурного підрозділу, виробничої ділянки зокрема (у разі командної роботи). Також запропонований методичний підхід не дозволяє повноцінно врахувати загальні тенденції

розвитку у середині досліджуваної групи працівників (у разі визначення найбільш обґрунтованої кандидатури для кар'єрного просування) і матиме лише разовий мотиваційний характер впливу на колектив. Зазначене пов'язано із тим, що працівники відповідної виробничої ділянки, структурного підрозділу чи підприємства взагалі не розуміють тонкощів визначення та обґрунтованості призначення відповідного працівника, а будуть вважати, що вказане стало можливим лише завдяки врахуванню суб'єктивного фактору при прийнятті управлінського рішення. Вказане у подальшому може призвести до мінімізації позитивного впливу від використання будь-якої технології управління персоналом та відсутності сформованого мотиваційного механізму до самовдосконалення працівників.

Результати проведеного дослідження у науковій праці [3, с. 291] свідчать про те, що впровадження інноваційних технологій управління професійним розвитком персоналу повинно здійснюватися із урахуванням сучасних аспектів функціонування промислового підприємства та забезпечити максимізацію продуктивності працівників на відповідному сегменті виробничої діяльності. При цьому особливу увагу необхідно акцентувати на розробці обґрунтованих науково-методичних підходів до оцінювання рівня професійної кваліфікації працівників у досліджуваній групі та у динаміці, визначенні граничного навантаження та розробленні моделі мотивації до професійного самовдосконалення.

При визначенні індивідуального інтегрального показника конкурентоспроможності персоналу протягом досліджуваного періоду, на нашу точку зору, заслуговує особливої уваги використання методу таксономічного аналізу з додатковим урахуванням питомої ваги впливу кожного з факторів на інтегральний показник [6, с. 281–282].

При визначенні інтегрального показника конкурентоспроможності персоналу у середині досліджуваної групи пропонуємо використовувати методіку, відображену у науковій праці [8, с. 440–442], яка дозволяє враховувати рівні коливань запропонованих показників та питому вагу їх впливу на загальний результативний фактор.

Для отримання максимально якісних результатів дослідження пропонуємо використовувати обидві методіки одночасно, так як сукупність показників, за якими буде проведено оцінювання рівня ефективності діяльності персоналу може бути однаковою і вра-

ховувати ділові та особисті характеристики, кількісні та якісні показники активності.

Для більш детального дослідження у таблиці 1 відображені результати оцінювання діяльності умовного працівника № 1 промислового підприємства ТОВ «Амалтея» (м. Херсон, Херсонська область) протягом 2015–2020 років за наступними показниками: рівень освіти, балів (A_1); стиль лідерства, балів (A_2); своєчасність та якість виконання прийнятих рішень, балів (A_3); складність функціональних обов'язків, балів (A_4); активність та ініціатива у роботі, балів (A_5); продуктивність праці, тис. грн / рік (A_6); середній розмір нарахованої заробітної плати (з урахуванням єдиного внеску на загальнообов'язкове державне соціальне страхування), тис. грн. / рік (A_7) – показник, що дозволяє визначити рівень цінності вказаного працівника для підприємства. Якісні показники $A_1 - A_5$ пропонуємо оцінювати у балах за десятибальною шкалою.

У таблиці 2 наведено результати визначення інтегрального показника ефективності діяльності умовного працівника № 1 протягом

2015–2020 років з використанням методики таксономічного аналізу (питома вага впливу факторів на результативний показник є однаковою).

Результати проведеного дослідження дозволили виявити, що рівень розвитку досліджуваного працівника у 2020 році досяг свого максимального значення і склав 0,8, що на 0,3 пункти більше ніж у 2019 році.

У таблиці 3 наведено результати оцінювання за показниками $A_1 - A_7$ активності працівників відповідної виробничої ділянки за підсумками 2020 року.

У таблиці 4 наведено результати визначення інтегрального показника конкурентоспроможності працівників у середині досліджуваної групи, використовуючи методику, наведену у науковій праці [8, с. 440–442].

Отримані результати свідчать про те, що об'єкт дослідження (працівник № 1) не лише зумів максимізувати результативність власної діяльності протягом 2015–2020 років, а й за підсумками 2020 року займає лідируючі позиції серед досліджуваної групи працівників.

Таблиця 1

Оцінювання діяльності умовного працівника № 1

| Показники | Роки | | | | | |
|-----------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 |
| A_1 | 5 | 6 | 6 | 7 | 7 | 8 |
| A_2 | 5 | 6 | 6 | 7 | 7 | 8 |
| A_3 | 7 | 7 | 5 | 6 | 7 | 9 |
| A_4 | 7 | 7 | 8 | 8 | 8 | 8 |
| A_5 | 9 | 9 | 8 | 7 | 7 | 8 |
| A_6 | 1479,69 | 1815,09 | 3608,06 | 2977,35 | 2465,67 | 2944,58 |
| A_7 | 38,62 | 51,16 | 57,26 | 78,77 | 74,87 | 91,19 |

Таблиця 2

Результати визначення інтегрального показника ефективності діяльності умовного працівника № 1

| Стандартне значення | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | Точка еталону | \bar{C}_0 | S_0 | C_0 |
|-----------------------|---------|---------|---------|---------|---------|--------|---------------|-------------|-------|-------|
| A_1 | -1,5667 | -0,5222 | -0,5222 | 0,5222 | 0,5222 | 1,5667 | 1,5667 | | | |
| A_2 | -1,5667 | -0,5222 | -0,5222 | 0,5222 | 0,5222 | 1,5667 | 1,5667 | | | |
| A_3 | 0,1374 | 0,1374 | -1,5110 | -0,6868 | 0,1374 | 1,7857 | 1,7857 | | | |
| A_4 | -1,4142 | -1,4142 | 0,7071 | 0,7071 | 0,7071 | 0,7071 | 0,7071 | | | |
| A_5 | 1,2247 | 1,2247 | 0,0 | -1,2247 | -1,2247 | 0,0000 | 1,2247 | | | |
| A_6 | -1,4748 | -1,0120 | 1,4623 | 0,5919 | -0,1142 | 0,5467 | 1,4623 | | | |
| A_7 | -1,4922 | -0,7912 | -0,4501 | 0,7524 | 0,5344 | 1,4467 | 1,4467 | | | |
| Евклідова відстань | 6,6421 | 5,2033 | 4,9692 | 3,9414 | 3,7705 | 1,5292 | | 4,343 | 1,572 | 7,486 |
| Інтегральний показник | 0,11 | 0,3 | 0,34 | 0,47 | 0,5 | 0,8 | | | | |

Джерело: розраховано авторами на підставі [6, с. 281–282]

Таблиця 3

**Результати рейтингового оцінювання діяльності працівників
за підсумками 2020 року**

| Працівники | Показники | | | | | | |
|---------------------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| | A ₁ | A ₂ | A ₃ | A ₄ | A ₅ | A ₆ | A ₇ |
| Працівник № 1 (об'єкт дослідження) | 8 | 8 | 9 | 8 | 8 | 2944,58 | 91,19 |
| Працівник № 2 | 7 | 6 | 8 | 7 | 8 | 2812,64 | 94,18 |
| Працівник № 3 | 5 | 6 | 6 | 8 | 8 | 2640,36 | 84,75 |
| Працівник № 4 | 8 | 8 | 7 | 7 | 7 | 2749,56 | 88,64 |
| Працівник № 5 | 7 | 9 | 8 | 7 | 7 | 3040,12 | 101,36 |

Таблиця 4

**Результати визначення інтегрального показника конкурентоспроможності працівників
у середині досліджуваної групи**

| Працівники | Коефіцієнт | | | | | | | Середній коефіцієнт | Місце |
|------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|---------------------|-------|
| | a ₁ | a ₂ | a ₃ | a ₄ | a ₅ | a ₆ | a ₇ | | |
| № 1 | 0 | 0,333 | 0 | 0 | 0 | 0,239 | 0,612 | 0,169 | 1 |
| № 2 | 0,333 | 1 | 0,333 | 1 | 0 | 0,569 | 0,432 | 0,524 | 3 |
| № 3 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0,714 | 5 |
| № 4 | 0 | 0,333 | 0,667 | 1 | 1 | 0,727 | 0,766 | 0,642 | 4 |
| № 5 | 0,333 | 0 | 0,333 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0,381 | 2 |

Джерело: розраховано авторами на підставі [8]

Разом з тим особливої уваги заслуговує обґрунтованість включення запропонованої сукупності показників до загальної методики оцінювання та визначення їх питомої ваги впливу на результативний фактор. Так, незважаючи на той факт, що за показником A₇ пропонується здійснювати визначення рівня важливості відповідного працівника для виробничої ділянки чи підприємства у цілому, необґрунтоване зростання запропонованого показника може свідчити про неефективну систему мотивації працівника до самовдосконалення. Доцільно було б визначити співвідношення між показниками A₆ та A₇ (продуктивність праці / оплата праці) – і чим вище буде вказаний показник, тим більшу користь матиме досліджуваний працівник для підприємства.

Висновки. Узагальнюючи отримані результати можемо зробити висновок, що симбіоз запропонованих методик дозволить не лише

виявити найоптимальнішу кандидатуру для просування кар'єрними сходами, а й створить дієвий механізм управління розвитком підлеглих працівників шляхом запровадження перманентного та прозорого моніторингу змін їх особистих та ділових характеристик. Першочерговим завданням у сучасних реаліях ведення бізнесу є впровадження інноваційних технологій управління персоналом, направлених на забезпечення постійного розвитку персоналу з метою підвищення рівня його кваліфікаційних компетентностей шляхом формування системи навчання «упродовж усього життя» та створення необхідних умов для повноцінного розкриття та розвитку наявного інтелектуального та фізичного потенціалу співробітників, їх здібностей до генерування інноваційних ідей щодо удосконалення виробничих процесів та підвищення конкурентоспроможності продукції та підприємства взагалі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Грузнов І. І., Макаренко С. М., Олійник Н. М. Вдосконалення системи управління життєдіяльністю особистості як головний ресурс підвищення конкурентоспроможності економіки держави. *Таврійський науковий вісник*. 2011. Вип. 74. С. 190–196.
2. Кичко І., Горбаченко М. Інновації в управлінні персоналом та сучасний ринок праці: аспекти взаємодії. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2017. № 1. С. 7–14.
3. Макаренко С. М. Формування інноваційної стратегії розвитку промислового підприємства : дис. ... докт. екон. наук : 08.00.04; Одеський національний університет імені І. І. Мечникова. Одеса, 2021. 455 с.

4. Снігур Х. Впровадження інноваційних технологій в систему управління персоналом готельного закладу. *Бізнес-Інформ*. 2014. № 10. С. 143–147.
5. Bazaliyska N. Ensuring effective personnel management on the principles of labour behavior monitoring. *Norwegian Journal of development of the International Science*. 2017. Vol. 2. Iss. 4. P. 26–31.
6. Innovative Approaches to Enterprise Competitiveness Assessment / N. Tyukhtenko et al. *Marketing and Management of Innovations*. 2021. Issue 1. P. 278–289.
7. Makarenko S. M., Oliinyk N. M., & Oleksenko Y. A. Improvement the system of management of professional development of personnel: on the case of Ukraine. *Baltic Journal of Economic Studies*. 2020. No. 4. Vol. 6. P. 103–109. DOI: <https://doi.org/10.30525/2256-0742/2020-6-4-103-109>
8. Tyukhtenko N. A., & Makarenko S. M. Economic and mathematic models for staff planning at enterprises of all ownership forms. *Actual problems of economics*. 2016. Vol. 1. No. 175. P. 435–442.

REFERENCES:

1. Hruznov I. I., Makarenko S. M., Oliinyk N. M. (2011) Vdoskonalennia systemy upravlinnia zhyttiedialnistiu osobystosti yak holovnyi resurs pidvyshchennia konkurentospromozhnosti ekonomiky derzhavy [Improving the management system of the individual as the main resource for increasing the competitiveness of the state economy]. *Tavriyskyi naukovyi visnyk.*, vol. 74, pp. 190–196. (in Ukrainian)
2. Kychko I., Horbachenko M. (2017) Innovatsii v upravlinni personalom ta suchasnyi rynek pratsi: aspekty vzaiemodii [Innovations in personnel management and the modern labor market: aspects of interaction]. *Problemy i perspektyvy ekonomiky ta upravlinnia*, no. 1, pp. 7–14. (in Ukrainian)
3. Makarenko S. M. (2021) Formuvannia innovatsiinoi stratehii rozvytku promyslovoho pidpriemstva [Formation of an innovative strategy for the development of an industrial enterprise]: dys. ... dokt. ekon. nauk: 08.00.04; Odeskyi natsionalnyi universytet imeni I. I. Mechnykova. Odesa, 455 p. (in Ukrainian)
4. Snihur Kh. (2014) Vprovadzhenia innovatsiinykh tekhnolohii v systemu upravlinnia personalom hotelnoho zakladu [Introduction of innovative technologies into the personnel management system of the hotel establishment]. *Biznes-Inform*, no. 10, pp. 143–147. (in Ukrainian)
5. Bazaliyska N. (2017) Ensuring effective personnel management on the principles of labour behavior monitoring. *Norwegian Journal of development of the International Science*, vol. 2, iss. 4, pp. 26–31.
6. Innovative Approaches to Enterprise Competitiveness Assessment (2021) / N. Tyukhtenko et al. *Marketing and Management of Innovations*, issue 1, pp. 278–289. (in Ukrainian)
7. Makarenko S. M., Oliinyk N. M., & Oleksenko Y. A. (2020) Improvement the system of management of professional development of personnel: on the case of Ukraine. *Baltic Journal of Economic Studies*, no. 4, vol. 6, pp. 103–109. DOI: <https://doi.org/10.30525/2256-0742/2020-6-4-103-109>
8. Tyukhtenko N. A., & Makarenko S. M. (2016) Economic and mathematic models for staff planning at enterprises of all ownership forms. *Actual problems of economics*, vol. 1, no. 175, pp. 435–442. (in Ukrainian)