

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2018-19-10>

УДК 005.95:005.591.6

Інноваційні зрушення у сфері управління персоналом в умовах глобальної економіки

Колобердянко І.І.

кандидат економічних наук,
доцент кафедри міжнародної економіки,
природних ресурсів і економічної теорії
Запорізького національного університету

Метельська Н.С.

студентка
Запорізького національного університету

У статті розглянуто вплив глобалізаційних процесів на сферу управління персоналом. З'ясовано, які інноваційні практики можуть бути впроваджені на сучасних підприємствах в HR-сфері. Проведено дослідження нових вимог у сфері менеджменту та її стану на сучасному етапі. Розглянуто сучасні підходи до управління персоналом для того, щоби запобігти негативним наслідкам соціально-економічних зрушень.

Ключові слова: глобальні виклики, глобальні процеси, управління персоналом, управління талантами, мета-програми, інформаційно-комунікативні технології, залучення персоналу.

Колобердянко И.И., Метельская Н.С. ИННОВАЦИОННЫЕ СДВИГИ В СФЕРЕ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В УСЛОВИЯХ ГЛОБАЛЬНОЙ ЭКОНОМИКИ

В статье рассмотрено влияние глобализационных процессов на сферу управления персоналом. Выяснено, какие инновационные практики могут быть внедрены на современных предприятиях в HR-сфере. Проведено исследование новых требований в сфере менеджмента и ее состояния на современном этапе. Рассмотрены современные подходы к управлению персоналом для того, чтобы предотвратить негативные последствия социально-экономических сдвигов.

Ключевые слова: глобальные вызовы, глобальные процессы, управление персоналом, управление талантами, мета-программы, информационно-коммуникативные технологии, вовлеченность персонала.

Koloberdianko I.I., Metel's'ka N.S. INNOVATIVE CHANGES IN THE FIELD OF PERSONNEL MANAGEMENT IN THE GLOBAL ECONOMY

The article examines the impact of globalization processes on the field of personnel management. Researches have been done that innovative practices can be implemented at modern enterprises in the HR-sphere. The study of new requirements in the field of management and its state at the present stage has been conducted. Also reviewed are modern approaches to personnel management in order to prevent the negative effects of socio-economic shifts.

Keywords: global challenges, global processes, human resources management, talent management, meta-programs, information and communication technologies, personnel engagement.

Постановка проблеми у загальному вигляді. Глобальна економіка є сукупністю національних господарств, які пов'язані між собою міжнародним поділом праці, а також політичними та економічними відносинами [1]. Сучасна глобальна економіка має на меті постійне підвищення продуктивності в умовах обмеженості ресурсів. Такі зміни обумовлені ерою невизначеності на світовому ринку, яка привела до змін економік та компаній. Складне конкурентне середовище обумовлене значною кількістю аспектів, таких як глобалізація, інформатизація, розвиток Інтернету, економічна криза, непостійність в умо-

вах ведення бізнесу та швидке поширення цифрових технологій.

Сучасний стан глобального світового ринку веде також до змін у сфері управління персоналом. При цьому заслуговує на увагу тема зміни поняття менеджменту персоналу на термін менеджменту людських ресурсів. Це поняття також прийшло з-за кордону та швидко набуває поширення на території України. Досить важливо за зміни управлінського об'єкта менеджерам використовувати нові інструменти, які допоможуть в плануванні та розумінні майбутнього, оцінюванні ризиків та наслідку рішень, оптимізації продуктивності

та менеджменті талантів відповідно до корпоративних стратегій [2, с. 13].

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Вивченню різноманітних тенденцій, що впливають на сучасну соціально-економічну сферу, процеси управління персоналом підприємств, присвячували свої дослідження провідні вітчизняні та зарубіжні вчені [4; 6; 8; 9]. Різні аспекти управління людськими ресурсами, нові системи, методи, інструменти, технології вивчали В. Данюк, В. Савченко, С. Цимбалюк, Л. Червінська, А. Антоненко [8], М. Демічева [6], Є. Кудрявцева [4], В. Голянич, О. Мельник, А. Грицина, Н. Горбаль, Л. Приходько [9], Є. Яхонтова, А. Краусерт та інші науковці. Це свідчить про зростаючий інтерес до цієї проблематики у зарубіжній та вітчизняній науці. Вчені здебільшого розглядають теоретичні проблеми глобалізації у зв'язку з питаннями перспективи розвитку управління персоналом та культури HR-сфери.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Проте нагальність та велика практична значущість вивчення, систематизації та поширення в діяльності вітчизняних підприємств сучасних інноваційних підходів до управління персоналом викликають необхідність подальших досліджень у цьому напрямі.

Визначення основних тенденцій на світовому ринку дасть можливість вітчизняним підприємствам досягти високого рівня за допомогою нових, інноваційних та сучасних способів і практик у сфері управління персоналом. За допомогою виділення основних глобалізаційних зрушень та оперативного реагування на зміни в наших підприємств можна дати їм гідну відповідь і залишитися у сфері сучасного бізнесу. Всі керівники повинні сконцентрувати свою увагу на формуванні дій, які б допомогли контролювати подібні виклики глобалізації.

У статті висвітлено основні глобальні зміни та їх напрями, сучасні методи та практичні прийоми у сфері менеджменту й підвищення ефективності компанії шляхом використання людського капіталу.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є дослідження проявів глобалізації у сфері управління персоналом. За результатами дослідження можна виявити інноваційні методики та підходи до менеджменту, а також проаналізувати можливість впровадження нових методів в Україні.

Виклад основного матеріалу дослідження. Проаналізувавши дослідження у

сфері змін управління людськими ресурсами щодо глобальних соціально-економічних змін, можемо зробити висновок, що глобальні зрушення принесли багато інновацій та дали поштовх до розвитку сфери HR-ресурсів (табл. 1).

Вплив глобалізаційних процесів підтверджує дослідження консалтингової компанії «Дейлот», яке проводилось серед керівників, до списку яких входили українські представники, а також підтвердило бажання більшості з них вдосконалити діяльність HR-сфери та працівників сфери кадрів. Згідно з результатами дослідження 38% респондентів вважають свої кадрові програми задовільними, лише 3% респондентів вважають свої кадрові програми програмами міжнародного рівня за всіма напрямками, 34% респондентів вважають, що їхнім кадровим програмам потрібні серйозні зміни, тоді як решта 25% респондентів потребують радикальних змін своїх кадрових програм [3, с. 4].

Серед найактуальніших проблемних тенденцій у світі HR керівники виокремили те, що на сучасному етапі керівники зосереджені на вихованні лідерів майбутнього, тобто існує необхідність передачі досвіду майбутнім керівникам та забезпечення спадкоємності керівництва. Наступною проблемою є підтримка зацікавленості в роботі працівників, тобто мотивація. Зверталась увага також на таку ланку, як робота сфери управління з виконанням найважливіших бізнес-завдань та зміна керівництвом «правил гри» [2].

Наявність таких проблем показує, що саме час використовувати актуальні світові практики та інноваційні підходи. На жаль, в Україні за умови глобального розвитку це питання є досить нагальним, оскільки на наших підприємствах питання управління персоналом посідає далеко не перше місце, застосовуються дуже застарілі методи.

Інноваційні технології управління персоналом можна розглядати, з одного боку, як нові, до яких належить управління людськими ресурсами, а з іншого боку, як традиційні управлінські технології впровадження інновацій. Наприклад, в нових інноваційних технологіях визначають нові способи впливу на персонал, а в традиційних використовують новий елемент керування, але в рамках старої процедури [4].

На нашу думку, основними завдання, які потрібно вирішити та оновити в кадровій сфері, є:

- підвищення продуктивності праці;

Таблиця 1

Глобальні зміни та їх наслідки у сфері HR-менеджменту

Глобальні зміни	Наслідки у сфері HR-менеджменту
Інформатизація, поширення цифрових технологій	Полегшений доступ до ресурсів та можливість працювати з будь-якої точки світу ведуть до підвищення продуктивності праці одного робітника, відповідно, всієї компанії. Підвищується гнучкість зайнятості, працівник стає вільним від ринків праці, зростає рівень технічної та соціальної мобільності, з'являється можливість розвивати навички та підвищувати ефективність, що є позитивним наслідком не тільки для людини, але й для компанії, в якій вона працює. Нові технології, виражені в мобільних телефонах та сучасних комп'ютерах, дають змогу обмінюватись інформацією з різними людьми незалежно від того, де вони знаходяться. Зберігання та передавання інформації на міжнародному рівні в режимі реального часу нині є можливим.
Старіння знань та технологій	Приділяється увага новим технологіям та інноваціям, які спрямовані не на пошук та підбір кадрів, а на сталий розвиток працюючого персоналу, великі вкладення в навчання та формування талантів, тобто відбувається горизонтальне забезпечення мобільності кадрів з пропозицією безперервного розвитку.
Національні демографічні зрушення, нестача кваліфікованих кадрів	Не вистачає висококваліфікованих кадрів на ключові посади навіть в умовах високого безробіття, незважаючи на рівень розвитку країни. Акцентується увага на управлінні людськими ресурсами, талантами, креативності та гнучкості робочої сили, а також різних управлінських підходах до роботи різних поколінь персоналу. Молоді спеціалісти вимагають від керівництва бачення соціальної значимості їх роботи, а також більш корисної та цікавої роботи. Поєднуються моделі брэнда, технічного забезпечення та кадрових операцій.
Індивідуалізація	Звертається увага на позитивні індивідуальні риси, злагоджуються негативні індивідуальні риси, зокрема відбуваються знецінення колективних цінностей та масові виявлення соціальної роз'єднаності.
Невизначеність на глобальних, регіональних та національних ринках	Розроблення нових стратегій управління, програм та менеджмент-підходів. Акцентується увага на здатності управляти ризиками. Створюються потужні кадрові мережі, які можуть встановлювати та поширювати свої ідеї, погляди та звички.
Акцент на таких науках, як психологія та соціологія	Підвищення рівня мотивації, зацікавленості та залучення працівників до творчої праці шляхом соціально-психологічних методів.

- підвищення кваліфікації кадрів, пере-кваліфікація кадрів;
- створення позитивної атмосфери в робочих колективах;
- створення творчого середовища, акцент на креативних ідеях працівників;
- використання індивідуальних здібностей особистості, яким слід приділяти підвищену увагу;
- адаптація персоналу до нововведень;
- об'єднання особистої мети працівника та мети компанії;
- підтримка згуртованості колективу.

Згідно з даними щорічного звіту "Creating People Advantage" [5, с. 4] сучасними підходами до управління персоналом є управління талантами, управління лідерством, кадрова аналітика, управління мотивацією та поведінкою, і саме вони повинні бути основними для діяльності керівників.

Розглянемо найбільш популярну серед концепцій управління сучасності, а саме концепцію управління талантами. Цей термін почав активно вживатися з кінця 1990-х років та означає управління персоналом, але з урахуванням індивідуальних здібностей, можливостей та бажань щодо вдосконалення кожного окремого працівника. В цій концепції за так звані таланти беруться цінні кадри, які мають високий потенціал, а їх особистий розвиток тісно переплітається з розвитком компанії. В цьому разі вкрай важливу роль відіграє бажання такого працюючого активно розвиватись та управляти своєю кар'єрою [6, с. 52].

За цього підходу сегментація всього персоналу відбувається за такими критеріями, як ефективність, потенціал, компетенції. Такий розподіл дає низку переваг в управлінні:

- компанія має можливість вирізнити найцінніших працівників, розвивати їх здібності,

мотивувати до нових звершень, підвищувати їх в посаді, підвищуючи ефективність бізнесу загалом;

- інвестиції в персонал розподіляються цільовим чином, що дає змогу за менших витрат отримати більшу віддачу;

- співробітники відчують свою цінність та мотивуються до кращої роботи, що піднімає рівень корпоративної культури;

- збільшується частка продуктивним чином працюючих з часом за рахунок звільнення працівників, які не відповідають рівню корпоративних цінностей [6, с. 54].

У сучасному світі талановиті люди поєднуються з творчими, креативними, недисциплінованими, непостійними, некерованими та «вільними» людьми від правил та норм. Звичайно, порівняно з традиційними, консервативними правилами роботи таким людям буде важко працювати в колективі, навіть можуть виникати конфлікти, тому на ринку праці ціняться саме ті, хто може знайти баланс між вмінням нестандартним та креативним чином мислити та вмінням використовувати досвід. Звичайно, в період глобалізації, інформатизованого суспільства все швидко змінюється, тому дуже правильно залучати до роботи саме персонал, у якого є бажання розвиватись та освоювати нові навички. З огляду на традиційне визначення таланту все ж таки сьогодні в організаціях вважаються талантами посередні працівники, які мають баланс формального інтелекту, емоційного інтелекту та досвіду. Під розвитком таланту компанія має на увазі нарощування досвіду та створення умов для досягнення все більших її результатів. Також планування талантів в успішних компаніях є довгостроковою перспективою, а не реакцією на короткострокові модні світові тенденції [5, с. 9]. Прогресивні компанії завжди піклуються про стабільний розвиток своїх робітників, організуючи тренінги чи перекваліфікацію кадрів. Саме тому вони можуть мати у своєму резерві ефективних працівників та не залучати зовнішні ресурси, витрачаючи на це кошти.

Розробляючи свою стратегію розвитку на майбутнє, будь-яка компанія за умови глобальної нестачі кадрів має планувати підготовку своїх працівників з урахуванням майбутньої необхідності в кадрах. Особлива увага приділяється тим навичкам, які потрібно розвинути, меншою мірою – тим, які вже є.

Досить успішні компанії мають критерії лідерства, що входить до ланцюга цінностей HR. Свої критерії лідерства вони систематично

застосовують в усіх процесах, даючи таємні (неофіційні) інструкції своїм співробітникам та отримуючи підтвердження того, що їхні кадри дійсно цінні. В основі кадрової аналітики лежить аналіз даних для прогнозування. Він має відбуватись на регулярній основі. Подібна діяльність дає змогу відстежити норми, за яких створюється позитивне робоче середовище [5, с. 11–12]. В усіх провідних компаніях не очікують, поки поведінка працівників зруйнує внутрішні цінності, вони самі інвестують в розвиток культури, що дуже часто є великими інвестиціями та організаційними змінами. Лідери також повинні змінювати свою поведінку (наприклад, бажаючи сформувати внутрішню культуру підприємства, лідер має не контролювати постійно своїх працівників, а давати їм можливість демонструвати особистість).

Серед сучасних підходів до управління персоналом слід назвати "Investors in People" (англ. «інвестори в людей»), що є системою якісного управління, об'єднання управління персоналом та організацією, а також формулою ефективної взаємодії керівників та робітників задля підвищення ефективності компанії, міжнародним еталоном. Користуючись цим підходом, керівники можуть оптимізувати структуру компанії, побудувати ефективну модель управління, розробити стратегії розвитку персоналу (навчання, підвищення кваліфікації тощо), гармонізувати відносини всередині колективу та між керівниками й працівниками, а також залучити нематеріальні способи мотивації та оцінювання результативності працівника. Зарубіжний досвід дедалі більше ґрунтується на процесі залучення персоналу, що дає змогу управляти виробничою поведінкою працівників, яка дає змогу ідентифікувати працівника з компанією, а не просто «сухо» виконувати правила роботи. В таких умовах працівники досить мотивовані до плідної праці та розвитку, що підвищує спільний результат [7, с. 71].

Одною із сучасних практик менеджменту є методика "LAB-profile", що є побудовою мета-програмних профілів працівників або тих, хто претендує на посаду. До цієї методики входять психологічні інструменти менеджменту, в її рамках створюється мета-програмний портрет особистості, куди включені всі важливі характеристики, які описують, як може поводитись людина в тій чи іншій виробничій ситуації, чи впорається вона з поставленою задачею, чи підходить для цієї вакансії. В мета-програмах дуже чітко описується стиль мислення людини, а залежно від того,

яким він є, можна визначити найуспішнішу сферу діяльності для людини [8, с. 71].

Варто також звернути увагу на такий спосіб управління, як гнучкий графік роботи або віддалений доступ до праці. Вибираючи самостійно час для роботи, люди знаходять гармонію між особистими справами, роботою та відпочинком, що підвищує продуктивність праці, задоволеність роботою працівником та зменшує витрати на оренду офісу та оплату комунальних послуг. Віддалений доступ до праці дає змогу працювати в будь-яких умовах та в будь-якій точці світу. Це дає змогу поєднувати приємне з корисним, тому утримання працівників є легкою задачею. Досить вдалим прикладом такого управління може бути компанія "Google". Працівники мають змогу проявити свою креативність, завжди з хорошим настроєм йдуть на роботу, а в колективі панує дуже сприятлива робоча атмосфера. Також всередині компанії існує правило, що працівники можуть витрачати 20% робочого часу на індивідуальні проекти. Однак є й недоліки такого підходу: по-перше, не для всіх видів робіт таке рішення є зручним; по-друге, керівники не завжди готові працювати зі своїм персоналом подібним способом; по-третє, технічне оснащення не завжди є достатнім для такого способу співпраці. Проте метод віддаленої праці стає все більш популярним у світі, тому було б доцільним рекомендувати оволодіння новими навичками та підходами до такої системи праці та управління.

Як уже зазначалось, глобалізація поєднується з процесами інформатизації, як наслідок, це знаходить свій прояв у широкому впровадженні інформаційно-комунікативних технологій у сфері управління персоналом. Це якісно новий рівень управління персоналом, окрім стандартних функцій збору та аналізу інформації щодо персоналу, до нього

включається управління розвитком, культурою, залученням, лояльністю, планування кар'єри, результативність тощо. Це дуже підходить для компаній, що мають складну, ієрархічну структуру.

Одним з актуальних феноменів глобалізації є розвиток соціальних мереж. За правильного використання цього феномена можна розвинути правильну корпоративну культуру. Можна розробити власну внутрішню мережу, що вирішить низку таких завдань, як доступ до швидкого інформування, наявність швидкого зворотного зв'язку, розвиток внутрішньої комунікації, підвищення довіри в колективі, причетність до колективу, додаткові можливості для навчання й розвитку, швидка адаптація [7].

Висновки з цього дослідження. Отже, в умовах активної глобалізації потрібно розвивати в собі нові навички та прагнути до розвитку здібностей у різних сферах життєдіяльності. Досить вдалою платформою розвитку та нововведень є сфера управління персоналом. Без обов'язкового врахування наслідків глобалізації не можна досягти успіхів у веденні бізнесу.

У сучасних умовах компанії можуть досягти успіху в результаті своєї діяльності за умови широкого використання методу управління талантами та безперервного й систематичного розроблення нових способів розвитку, мотивування, покращення умов праці, формування корпоративної культури.

Корпоративна стратегія розвитку не є можливою без приділення належної уваги чітко вибудованій системі управління талантами, інвестування в навчання персоналу, формування залучення персоналу, застосування психологічних методів та розвитку нових інформаційних технологій тощо. Лише за цих умов компанія завжди буде попереду своїх конкурентів.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Світова економіка. URL: http://uk.wikipedia.org/wiki/Світова_економіка.
2. Global Talent 2021. How the new geography of talent will transform human resource strategies. Oxford Economics. 2012. URL: <https://www.oxfordeconomics.com/Media/Default/Thought%20Leadership/global-talent-2021.pdf>.
3. Расширяя горизонты. Тенденции развития трудовых ресурсов. 2013. Международное издание. URL: http://www.deloitte.com/assets/Dcom-Russia/Local%20Assets/Documents/Consulting/Tendencii_v_oblasti_upravleniya_personalom.pdf.
4. Кудрявцева Е., Голянич В. Инновационные технологии в кадровом менеджменте. Управленческое консультирование. 2013. № 2. С. 5–16. URL: www.szui.ru/publication/650/rossijskij-nauchno-prakticheskij-zhurnalupravlencheskoe-konsultirovanie.
5. Creating People Advantage 2013. Lifting HR Practices to the Next Level / R. Strack, J.-M.I Caye, C. von der Linden, P. Haen, F. Abramo. 2013. October 30. URL: https://www.bcgperspectives.com/Images/-Creating_People_Advantage_Oct_2013_tcm80-147615.pdf.

6. Демичева М. Подходы к управлению талантами. Инновационные технологии управления человеческими ресурсами: коллективная монография / под ред. А. Корсаковой, Е. Яхонтовой. Москва: МЭСИ, 2012. С. 52–63.

7. Krausert A. HRM systems for knowledge workers: differences among top managers, middle managers, and professional employees. *Human Resource Management*. 2014. Vol. 53. No. 1. P. 67–87.

8. Антоненко А. Использование методики LAB-profile в практике управления персоналом. Менеджер по персоналу. 2006. № 10. С. 70–77.

9. Приходько Л. Социальные сети как инновационный инструмент управления персоналом. Инновационные технологии управления человеческими ресурсами: коллективная монография / под ред. А. Корсаковой, Е. Яхонтовой. Москва: МЭСИ, 2012. С. 39–43.

REFERENCES:

1. The world economy. [Electronic resource]. – Access mode: http://uk.wikipedia.org/wiki/Switzerland_Economy.

2. Global Talent 2021. How the new geography of talent will transform human resource strategies. – Oxford Economics. 2012. [Electronic resource]. – Access mode: <https://www.oxfordeconomics.com/Media/Default/Thought%20Leadership/global-talent-2021.pdf>.

3. Expanding the horizons. Trends in Human Resources Development – 2013. International Edition. [Electronic resource]. – Access mode: http://www.deloitte.com/assets/Dcom-Russia/Local%20Assets/Documents/Consulting/Tendencii_v_oblasti_upravleniya_personalom.pdf.

4. Kudryavtseva E. Innovative Technologies in Personnel Management / E. Kudryavtseva, V. Goljanich // Management consulting. – 2013. – № 2. – P. 5–16. [Electronic resource]. – Access mode: www.sziu.ru/publication/650/rossijskij-nauchno-prakticheskij-zhurnalupravlencheskoe-konsultirovanie.

5. Creating People Advantage 2013. Lifting HR Practices to the Next Level / R. Strack, J.-M. Caye, C. von der Linden, P. Haen, F. Abramo // October 30, 2013. [Electronic resource]. – Access mode: https://www.bcgperspectives.com/Images/-Creating_People_Advantage_Oct_2013_tcm80-147615.pdf.

6. Demicheva M. Talent Management Approaches // Innovative Technologies of Human Resources Management: Collective Monograph / Edited by A. Korsakova, E. Yachontova. Moscow: MESI, 2012. – P. 52–63.

7. Krausert A. HRM systems for knowledge workers: Differences among top managers, middle managers, and professional staff // *Human Resource Management*, 2014, vol. 53, no. 1 pp. 67–87.

8. Antonenko A. The use of the LAB-profile technique in the practice of personnel management / A. Antonovenko // *Manager of the personnel*. – 2006. – No. 10. – P. 70–77.

9. Prikhod'ko L. Social networks as an innovative human resources management tool // *Innovative Human Resource Management Technologies: Collective Monograph* / Edited by A. Korsakova, E. Yachontova. Moscow: MESI, 2012. – P. 39–43.