

УДК 330.331.1:331.4

**М. В. Шашина,**

к. е. н., доцент, доцент кафедри економіки та підприємництва,

НТУУ "КПІ імені Ігоря Сікорського", м. Київ

ORCID ID: 0000-0001-6676-3316

**Р. В. Тульчинський,**

д. е. н., доцент, завідувач кафедри менеджменту і публічного адміністрування,

ПВНЗ "Міжнародний науково-технічний університет імені академіка Юрія Бугая"

ORCID ID: 0000-0003-1605-1403

**О. Ю. Федотов,**

магістр факультету менеджменту та маркетингу,

НТУУ "КПІ імені Ігоря Сікорського", м. Київ

ORCID ID: 0000-0002-1473-4932

DOI: 10.32702/2306-6792.2019.12.22

## СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО ОРГАНІЗАЦІЇ ІННОВАЦІЙНО-ОРІЄНТОВАНОЇ ПОЛІТИКИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

M. Shashyna,

PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department

of Economics and Entrepreneurship, NTUU "KPI named after Igor Sikorsky", Kyiv

R. Tulchinsky,

Doctor of Economic Sciences, Associate professor, Head of management and public administration

department PHEI "Academician Yuriy Bugay International scientific and technical university", Kyiv

O. Fedotov,

master 1 years of study, NTUU "KPI named after Igor Sikorsky", Kyiv

### MODERN APPROACHES TO THE ORGANIZATION OF INNOVATION-ORIENTED POLICY OF PERSONNEL MANAGEMENT

У статті розглядаються підходи до організації інноваційно-орієнтованої політики управління персоналом на підприємствах. Доведено, що кадрова політика є складовою частиною та виразником загальної стратегії розвитку підприємства, її цінностей та принципів діяльності, яка полягає у забезпеченні збалансування структури персоналу, оптимального рівня плинності кадрів, довгострокового планування у розрізі оцінки потенційних можливостей та загроз, пов'язаних з політико-правовими факторами у сфері трудових відносин. Звернено увагу на актуалізацію психологічної та поведінкової складових організації кадрової політики, що виявляється у пошуку таких засобів стимулювання персоналу, які б дозволили подолати пасивний характер трудової свідомості працівників, формуванні ефективної системи обміну знаннями, культивування ініціативності як ключового рушія розвитку інтелектуального потенціалу колективу. Обґрунтовано, що однією із складових мотивування має бути сприяння активізації творчої діяльності працівників, їх зацікавленості у пошуку оптимальних рішень існуючих проблем; дієвим інструментом у цьому випадку, можуть слугувати методи синектики. Доведено, що в основу сучасної кадрової політики підприємства має бути покладено саме мотиваційний чинник, який є рушієм розвитку як трудового потенціалу, так і підприємства в цілому.

The article deals with approaches to the organization of innovation-oriented policy of personnel management at enterprises. It is proved that HR policy is an integral part and expression of the general strategy of enterprise development, its values and principles of activity, which is to ensure balance of personnel structure, optimal level of personnel turnover, long-term planning in terms of assessment of potential opportunities and threats connected with political-legal factors in the field of labor relations.

The attention is paid to the actualization of the psychological and behavioral components of the personnel policy organization, which is manifested in the search for such means of stimulation of personnel that would allow to overcome the passive nature of workers' consciousness of employees, the formation of an effective system of knowledge sharing, cultivating initiative as a key driver for the development of intellectual potential of the collective. The psychological and behavioral components of staffing policies must be based, first of all, on heuristic approaches to personnel management, in order to overcome the psychological obstacles to their professional development, which, taking into account domestic realities, is usually embodied in the opposite and sometimes sabotage of any changes and managerial innovations. It is substantiated that one of the components of motivation should be the promotion of activating the creative activity of employees, their interest in finding the best solutions to existing problems; an effective tool in this case, can serve as synectic methods.

It is proved that the basis of modern personnel policy of the enterprise should be put exactly motivational factor, which is the driving force for the development of both labor potential and enterprise as a whole. The characteristic elements of such motivation are a high level of employee autonomy in choosing methods and methods for solving management tasks within entrusted powers, awareness of the prospects of investing in the development of intellectual capital, the use of a valuation tool to differentiate the level of remuneration and material incentives, with a view to a fairer distribution of benefits according to conditions works and end results.

*Ключові слова: управління персоналом на підприємстві, мотивація, стимулювання діяльності, інструменти стимулювання, кадрова політика, трудова діяльність, трудовий потенціал.*

*Key words: personnel management in the enterprise, motivation, stimulation of activity, incentive tools, personnel policy, labor activity, labor potential.*

### ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Глобальні тенденції та процеси, характерні більшості прогресивних економік світу, свідчать про колосальний вплив фактору технологій та інформаційного забезпечення на розвиток усіх без виключення суб'єктів ринкових відносин. Окрім того, важливим стає належне поєднання згаданих чинників, адже саме технологічна складова обумовлює ефективність та перспективи подальшого використання існуючої інформації, за рахунок забезпечення процесів її професійної обробки та аналізу.

Враховуючи глобальний характер процесу технологізації, відзначимо зміщення акцентів стосовно якісної складової трудових процесів, що все активніше переходить з площини певних механічних операцій у площину використання виключно інтелектуального потенціалу індивіда. В таких умовах, особливого значення набуває питання кадрового забезпечення та безпосереднього управління людськими ресурсами, тобто виникає необхідність у частковому переосмисленні традиційних підходів до

управління кадрами та виробленні нових інструментів стимулювання персоналу, які окрім задоволення базових матеріальних та соціальних потреб зачіпали б більш глибокі внутрішні психологічні мотиви.

### АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

Дослідження питань визначення поняття кадрової політики, його змістового наповнення, різних підходів та прикладних аспектів організації системи стимулів та мотивацій присвячена значна кількість наукових робіт та професійних дискусій на рівні наукових конференцій та форумів. Особливе теоретичне значення несуть роботи таких вітчизняних вчених: В. Абрамов, О. Арєф'єва, Т. Базаров, В. Воронкова, А. Колот, М. Семикіна, А. Єгоршин, А. Єськов, Ю. Одегов, С. Сардак, Л. Федулова, О. Шаманська та ін.

Враховуючи високий рівень теоретичного висвітлення, якого набули питання визначення категоріального апарату кадрової політики та аналізу актуальної проблематики, більш гли-

бокого дослідження вимагають питання використання сучасного інструментарію мотиваційної політики підприємства в умовах динамічних процесів інноваційного розвитку.

### **МЕТА СТАТТІ**

Метою статті є дослідження питань організації ефективної кадрової політики на основі сучасних інструментів стимулювання персоналу інноваційно-орієнтованого підприємства.

### **ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ**

Сьогодні ефективність кадрової політики підприємства визначається його можливістю налагодити продуктивні трудові відносини як на рівні внутрішніх процесів (підбір персоналу, стиль управління, соціальна відповідальність), так і шляхом ефективної взаємодії із зовнішніми агентами (уповноважені державні органи, аутстафінгові компанії, некомерційні організації). Однак все ж таки першочерговим напрямом реалізації кадрової політики підприємства є саме її стимулююча функція, яка виявляється у формуванні мотиваційної спрямованості трудових ресурсів організації на забезпечення сталого розвитку компанії, що має ґрунтуватися на загальних принципах рівності, справедливості та демократичності.

Тобто кадрова політика є складовою частиною та виразником загальної стратегії розвитку організацій, її цінностей та принципів діяльності, яка полягає у забезпеченні збалансування структури персоналу, оптимального рівня плінності кадрів, довгострокового планування у розрізі оцінки потенційних можливостей та загроз, пов'язаних з політико-правовими факторами у сфері трудових відносин.

Окрім описаних причин внутрішньої потреби в професійному кадровому менеджменті, це питання набуває додаткової актуальності в контексті існуючих глобальних тенденцій та явищ економічного, технологічного та соціокультурного характеру, до яких можна віднести такі:

— високий рівень розвитку Інтернет-технологій, що робить віртуальний простір зручною платформою для рекрутингу кадрів та пошуку роботи і водночас стимулює конкурентні процеси на ринку праці та сприяє підвищенню вимог працівника до потенційного роботодавця;

— масові процеси трудової міграції становлять потенційну загрозу щодо виникнення дефіциту висококваліфікованих кадрів, негативних соціальних наслідків та зростання витрат

необхідних для забезпечення конкурентного рівня заробітної плати;

— високі показники мобільності кадрів вітчизняних підприємств, викликаних як несприятливим економічним середовищем всередині країни, так і зміною психологічного сприйняття суспільством праці, під впливом процесів переходу до ринкових цінностей та поступової зміни поколінь.

Описані вище умови спонукають підприємства до розробки такої кадрової політики, яка дозволила б ефективно відповідати на існуючі виклики та ґрунтувалась на оновлених, більш прогресивних підходах до її реалізації.

Раціональна кадрова політика передбачає [1, с. 280]:

по-перше, ймовірність застосування в організації мобільної стратегії управління персоналом, враховуючи здійснення кількох проєктів;

по-друге, гнучкі форми залучення фахівців для вирішення завдань характерних для певної стадії здійснення проєкту, які саме ці фахівці зможуть вирішити найбільш ефективно.

Управління персоналом повинно реалізовувати такі завдання, як оновлення знань і створення інноваційних підходів до них. Розвиток сукупних факторів дає зростання конкурентоспроможності підприємства. Стратегії розвитку персоналу та управління знаннями в значній мірі визначають новаторство самої організації, а також дозволяють коеволюціонувати всій організації [2, с. 650].

Необхідно забезпечувати стабільність і динамічність кадрової політики в організації, вона повинна бути економічно обґрунтованою, враховувати фінансові можливості організації, забезпечувати індивідуальний підхід до кожного співробітника [3, с. 153].

Особливо, слід відзначити, актуалізацію психологічної та поведінкової складових організації кадрової політики, що виявляється у пошуку таких засобів стимулювання персоналу, які б дозволили подолати пасивний характер трудової свідомості працівників, формуванні ефективної системи обміну знаннями, культивування ініціативності як ключового рушія розвитку інтелектуального потенціалу колективу. Така складова кадрової політики повинна ґрунтуватися, передусім, на евристичних підходах до управління персоналу, з метою подолання психологічних перешкод їх професійного розвитку, що, враховуючи вітчизняні реалії, зазвичай, втілюється у супротиві та іноді саботуванні будь-яких змін та управлінських новацій. Основною причиною таких проблем є

відсутність належного стимулу до дій у системі цінностей працюючого, здатного подолати його скептицизм та небажання змінювати існуючий стан справ. Тобто дається в знаки, абсолютна відсутність мотивації як основи для продукування нових ідей, підвищення професійної компетенції та обміну знаннями. Однією із складових мотивування має бути сприяння активізації творчої діяльності працівників, їх зацікавленості у пошуку оптимальних рішень існуючих проблем; дієвим інструментом у цьому випадку, можуть слугувати методи синектики.

Не менш важливим аспектом залишається формування ефективної системи пошуку та залучення персоналу у трудовий процес, що окрім використання більш сучасних технологій рекрутингу та хедхантингу, потребує напрацювання системи адаптації нового персоналу до робочого середовища, яке має сприяти вдосконаленню професійних компетенцій, відповідно до корпоративних цінностей компанії.

В основу сучасної кадрової політики компанії має бути покладено саме мотиваційний чинник, який є рушієм розвитку як трудового потенціалу, так і підприємства в цілому. Показовим є досвід розвинутих країн світу, система мотивації персоналу яких формувалася під впливом виключно ринкового середовища. Характерними елементами такої мотивації є високий рівень самостійності працівників щодо вибору способів та методів вирішення управлінських задач у межах ввірених повноважень, усвідомлення перспективності інвестування у розвиток інтелектуального капіталу, використання інструменту нормування для диференціації рівня оплати праці та матеріальних заохочень, з метою більш справедливого розподілу благ відповідно умовам праці та кінцевим результатам.

Далі пропонуємо розглянути інноваційні інструменти побудови системи мотивування, використовуючи традиційний розподіл на засоби, орієнтовані на задоволення фінансових та інших матеріальних потреб, нематеріальних засобів, які впливають на соціально-психологічні аспекти формування вмотивованості праці.

Одним із сучасних способів матеріального стимулювання працівників є розробка спеціальних програм розподілу прибутків компанії, що передбачає отримання кожним працівником частки від прибутку компанії, водночас, такий підхід дозволяє, окрім стимулювання підвищення індивідуальних трудових результатів, налагодити продуктивну робочу атмосферу у

якій колектив об'єднаний певною матеріальною складовою. Доволі ефективним засобом є організація системи комісійних винагород, якою передбачено встановлення залежності заробітку працівника від кількості угод та обсягу прибутку, залученого за рахунок їх укладення.

Дієвим інструментом матеріального стимулювання та залучення працівників з високою професійною кваліфікацією є надання опціонів або акцій компанії, що дозволяє, з одного боку, сформуванню стабільний довгостроковий фінансовий стимул, а з іншого — забезпечити особисту зацікавленість керівника у динамічному нарощенні показників фінансової результативності компанії.

Іноді компаніями індивідуалізується система матеріального стимулювання, що виявляється у виплаті спеціальних винагород працівникам, чиї результати та професійність виконання обов'язків становить цінність для компанії.

Нематеріальні методи формування зацікавленості працівників у виконуваних ними роботі широко застосовуються у господарській практиці провідних компаній світу, водночас, їх основна мета — культивування ініціативності та самостійності, відповідальності за прийняті рішення. Однією з таких практик є створення контрольованих умов роботи працівника з чітким переліком відповідних повноважень, ціллю такого засобу є оцінка професійних навичок персоналу, надання порад щодо їх вдосконалення, обов'язковим елементом такої практики є зворотній зв'язок. З метою вдосконалення технологічного процесу або виробленню ефективних управлінських рішень важливо формувати стимули до ініціативності персоналу.

Прикладом такої системи може слугувати японська філософія кайдзен, за основу якої покладено принцип постійного вдосконалення. Підприємства, що сповідують філософію кайдзен активно стимулюють будь-які ідеї працівників з поліпшення виробничого процесу, так на підприємствах створюються спеціальні гуртки-якості, в яких працівники можуть вільно обговорювати власні ідеї та надавати пропозиції керівництву. Важливим моментом є обов'язковість розгляду таких пропозицій (убезпечення формалізації процесу), а також у разі прийняття їх до реалізації, відповідальним за даний процес призначається сам ініціатор, що виступає додатковим мотиваційним чинником.

Варто звернути увагу на важливий момент у трудовій діяльності. Працівник часто може висувати чудові ідеї для підприємства, але не

реалізували їх, що для підприємства є упущеною можливістю. Звідси випливає особливість трудової діяльності, на яку впливає мотивація, і яка полягає в прояві наполегливості щодо продовження та розвитку розпочатої справи. Тому головним завданням є досягнення того, що важливо саме для конкретного співробітника, щоб він сумлінно виконував свою роботу, доводив справу до кінця і підвищував продуктивність праці [4, с. 65].

Важливим елементом підтримки ініціативності виступає визнання внеску ініціатора у поліпшення виробничого процесу та розвиток підприємства, що може виявлятися як у певних формальних заходах (видання сертифікатів, грамот), так і в конкретних винагородах (вихідний, премія).

Індивідуалізація потреб споживача як один із актуальних трендів ринку споживчих товарів, знайшов своє часткове відображення й на ринку праці. Все більше людей надають перевагу індивідуальному графіку, який би враховував ряд специфічних потреб та особливостей протікання біологічних процесів організму відповідно до часу доби. Саме тому дієвим елементом мотивації може слугувати надання можливостей встановлення гнучкого графіку.

Якість і продуктивність праці в колективі залежать не тільки від організації діяльності, оснащення, умов, а й від рівня групового розвитку, міжособистісних стосунків, психологічної сумісності, згуртованості, стилю керівництва. Часто високі результати забезпечують товариська взаємодопомога, дружелюбність, взаємовиручка, переважання позитивних емоцій, простота у взаєминах тощо [5, с. 102].

З метою формування мотиваційно спрямованого соціально-психологічного клімату компанії рекомендовано організовувати спільні заходи за участі всіх членів колективу. Такими заходами можуть бути спільне святкування, позаробочі поїздки, екскурсії, спеціальні заходи з покращення командної взаємодії колективу. Деякими компаніями з чіткими вимогами до зовнішнього вигляду працівників (юридичні фірми, фінансово-кредитні установи), впроваджується один день у тижні — вільний від обов'язкового дрес-коду, що дозволяє зняти зайву напругу серед працівників та слугує додатковим чинником мотивації.

Попри наявність очевидних переваг перерахованих методів нематеріальної мотивації, слід усвідомлювати важливість індивідуального підходу та точкового застосування відповідних інструментів впливу, адже ефективність їх застосування прямо залежить від спроможності

керівника, оцінюючи специфічні особливості конкретної організації та трудового колективу, застосувати оптимальне поєднання, запропонованих методів.

Утім, впровадження інноваційно-орієнтованої мотиваційної політики на базі вітчизняних підприємств, може супроводжуватися появою ряду перешкод організаційного характеру, пов'язаних із низьким рівнем розвитку гнучких, диференційованих систем оплати праці, високого ступеня тінізації доходів, невиконання норм трудового законодавства, проблем організаційного та особистісного характеру.

## **ВИСНОВКИ**

У процесі здійснення даного дослідження було проаналізовано сучасні підходи до організації інноваційно-орієнтованої кадрової політики підприємства в контексті актуальних питань розвитку трудового потенціалу та перспективних напрямів їх вирішення, шляхом застосування елементів матеріальної та нематеріальної мотивації. Інноваційні підходи в організації системи матеріальних стимулів, засновані на формуванні безпосередньої залученості працівників компанії у процес її функціонування організації, шляхом встановлення взаємозалежності розміру винагороди працівника від результатів діяльності компанії. Водночас нематеріальна мотивація сучасного підприємства, заснована на застосування евристичних та поведінкових підходів, що передбачає:

по-перше, формування зацікавленості працівника у власній роботі та його ініціативності щодо впровадження вдосконалень,

по-друге, створення сприятливої робочої атмосфери, яка б дозволяла мінімізувати виникнення конфліктних ситуацій та забезпечила синергічний ефект.

Використання описаних заходів у вітчизняній господарській практиці, на нашу думку, дозволить забезпечити належний рівень трудової вмотивованості, сприятиме підвищенню продуктивності праці та формуванню корпоративної культури компанії.

## **Література:**

1. Павленко И.А. Кадровая политика на предприятии: проблемы и поиски их решения / И.А. Павленко, Э.В. Бережная, Е.В. Гузиева, М.А. Кротова // Экономика устойчивого развития. — 2016. — №2. — С. 279—282.

2. Синева Н.А. Инновационные подходы к развитию персонала в контексте управления знаниями / Н.А. Синева, Е.В. Яшкова // Меж-

дународный журнал прикладных и фундаментальных исследований. — 2016. — № 7. — С. 648—651.

3. Грицай А.М. Теоретико-методичні засади формування кадрової політики підприємства / А.М. Грицай // Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. — 2014. — № 1. — С. 148—155.

4. Барсукова К.В. Эффективные методы мотивации и стимулирование персонала на предприятии / К.В. Барсукова, А.Г. Кузнецов // ВЕСТНИК. — 2017. — № 1. — С. 63—66.

5. Кравченко О.О. Психологічні аспекти управління персоналом / О.О. Кравченко, С.В. Кикоть // Молодий вчений. — 2016. — № 3. — С. 101—103.

6. Шашина М.В., Тульчинський Р.В., Федотов О.Ю. Формування мотиваційної складової кадрової політики підприємства в умовах високого рівня мобільності робочої сили. Агросвіт. № 3. 2019.

7. Тульчинська С.О., Шемет Я.В. Сучасні проблеми організації управління персоналом на підприємстві / С.О. Тульчинська, Я.В. Шемет // Сучасні проблеми економіки і підприємництва. зб. наук. пр. — В. 13. — К.: ІВЦ "Політехніка", 2014. — С. 195—202.

8. Тульчинская С.А. Фундаментальные основы исследования социальной инфраструктуры в контексте когнитивно-сетевой парадигмы / С.А. Тульчинская, С.А. Кириченко // Бизнес Информ. — 2016. — № 1. — С. 184—189.

9. Кириченко С.О. Мотивації персоналу при здійсненні діяльності підприємства / С.О. Кириченко, В.Ю. Степанюк // Електронне видання Сучасні проблеми економіки та підприємництва. Випуск 14, 2014 [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://sb-keip.kpi.ua/article/viewFile/47100/43234>

#### References:

1. Pavlenko, I. A. Berezhnaja, Je. V. Guzieva, E. V. and Krotova, M. A. (2016), "Personnel policy at the enterprise: problems and search for their solution", *Jekonomika ustojchivogo razvitija*, vol. 2, pp. 279—282.

2. Sineva, N. L. and Jashkova, E.V. (2016), "Innovative approaches to personnel development in the context of knowledge management", *Mezhdunarodnyj zhurnal prikladnyh i fundamental'nih issledovanij*, vol. 7, pp. 648—651.

3. Hrytsaj, A. M. (2014), "Theoretical and methodical principles of the personnel policy formation of the enterprise", *Naukovyj visnyk Poltav'skoho universytetu ekonomiky i torhivli*, vol. 1, pp. 148—155.

4. Barsukova, K. V. and Kuznecov, A. G. (2017), "Effective methods of motivating and stimulating staff at the enterprise", *VESTNIK*, vol. 1, pp. 63—66.

5. Kravchenko, O. O. and Kykot', S. V. (2016), "Psychological aspects of personnel management", *Molodyj vchenyj*, vol. 3, pp. 101—103.

6. Shashyna, M. Tulchinsky, R. and Fedotov, O. (2019), "Formation of the motivational component of personnel policy of the enterprise in the conditions of high level of labor mobility", *Agrosvit*, vol. 3, pp. 48—52.

7. Tul'chyn's'ka, S. O. and Shemet, Ya. V. (2014), "Modern problems of personnel management at the enterprise", *Suchasni problemy ekonomiky i pidpryemnytstva. zb. nauk. pr.*, vol. 13, pp. 195—202.

8. Tul'chinskaja, S. A. and Kirichenko, S. A. (2016), "Fundamental foundations of social infrastructure research in the context of a cognitive-net paradigm", *Biznes inform*, vol. 1, pp. 184—189.

9. Kyrychenko, S. O. and Stepaniuk, V. Yu. (2014), "Motivation of the personnel in the activity of the enterprise", *Elektronne vydannia Suchasni problemy ekonomiky ta pidpryemnytstvo*, [Online], vol. 14, available at: <http://sb-keip.kpi.ua/article/viewFile/47100/43234> (Available March 31, 2018).

*Стаття надійшла до редакції 31.05.2019 р.*

[www.economy.nayka.com.ua](http://www.economy.nayka.com.ua)

Електронне фахове видання

Ефективна  
ЕКОНОМІКА

**Виходить 12 разів на рік**

**Видання включено до переліку наукових фахових видань України з ЕКОНОМІКИ**

e-mail: [economy\\_2008@ukr.net](mailto:economy_2008@ukr.net)

тел.: (044) 223-26-28

(044) 458-10-73