

**Вергун Володимир Антонович,**  
*д.е.н., проф., професор кафедри міжнародного бізнесу,*  
**Ступницький Олексій Іванович,**  
*к.е.н., проф., професор кафедри міжнародного бізнесу,*  
*Інститут міжнародних відносин,*  
*Київський національний університет імені Тараса Шевченка*

## СУЧАСНІ ІННОВАЦІЙНІ ЗМІНИ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ФІРМИ

*Персонал є найважливішою складовою будь-якої організації і одним із найбільш вартісних ресурсів інноваційного розвитку. Якісний відбір кадрів здатний багаторазово підвищити ефективність роботи фірми, а інноваційна політика у сфері управління персоналом (УП) створює сприятливі умови праці, а також забезпечує можливість кар'єрного зростання і необхідний ступінь впевненості у завтрашньому дні. Мета статті – проаналізувати новітні тенденції та зміни у системах управління персоналом фірми під впливом інноваційних нововведень сучасної інформаційно-комунікаційної економіки. У статті розглядаються новітні інноваційні механізми системи УП, а також особливості, принципи і основні фактори, які впливають на інноваційні процеси в кадровій політиці фірми та методи щодо впровадження інноваційних підходів у систему УП фірми. Якісний відбір кадрів спроможний багаторазово збільшити ефективність роботи компанії. Рішення завдань пошуку нових підходів до управління розвитком персоналу на сьогодні, як необхідна умова успішного функціонування фірми, неможливе без переходу до інноваційних методів УП, що є актуальним для керівництва інноваційних компаній. Доведено, що інновації в системі УП можуть реалізовуватися у двох формах – з поступовим поліпшенням окремих аспектів роботи персоналу (корпоративна система роботи з інноваціями) і у формі радикального, стрибкоподібного поліпшення всієї системи УП (на основі процесного підходу за допомогою таких методів, як бенчмаркетинг, реінжиніринг процесів, аналіз витрат, пов'язаних із процесами, створення нових процесів), а технології управління персоналом, які найбільш відкриті до сприйняття інновації, об'єднуються у блоки. Досліджені результативність інноваційного впливу на систему УП та сприйнятливість фірми до управлінського нововведення, найбільш ефективні інноваційні проекти систем УП. Окрему увагу приділено аналізу гейміфікації як новітньої бізнес-концепції, що базується на застосуванні підходів, характерних для комп'ютерних ігор, ігрових механік і поведінкової економіки у реальних бізнес-процесах. Зроблено висновки, що у найближчій перспективі слід очікувати від ринку управлінських послуг нових нестандартних продуктів і рішень, які дозволять керувати мотивацією і корпоративною культурою персоналу фірми.*

**Ключові слова:** управління персоналом, інновації, стимулювання, мотивація, персонал, інноваційний процес.

### ВСТУП

Початок ХХІ ст. з усією очевидністю засвідчив визначальну роль персоналу фірми не тільки у реалізації інновацій, але й у побудові конкурентоспроможної організації, всебічній оцінці ефективності системи управління в цілому. Саме персонал, як організована творча субстанція прогресу організації, визначає інноваційний потенціал, що повинен бути використаний максимально. У період переходу до інформаційного суспільства вивчення шляхів впровадження інновацій у систему УП організації, виявлення її особливостей, розробка рішень, спрямованих на підвищення ефективності реалізації нових аспектів діяльності працівників в організації, представляють істотний науковий і практичний інтерес і є актуальними.

**Постановка проблеми.** Для ефективною діяльності система УП повинна містити в собі оптимальні методи і технології, які відповідають принципам, що лежать у її основі. Відомо, що проектування системи УП необхідно починати з формування концепції управління, побудови його моделі, а також розробки відповідної стратегії. Найчастіше у науковій літературі зміни розглядаються з погляду вдосконалення окремих технологій і

процесів УП, або з позиції впливу УП на розвиток організації. Однак, системна природа УП, як складової системи управління організацією, диктує необхідність дослідження всіх взаємопов'язаних елементів при реалізації інновацій. Світова практика багата прикладами, коли управлінські інновації створили суттєві конкурентні переваги для компаній різних сфер бізнесу: «General Electric» змінила підхід до порядку і дисципліни праці щодо здійснення наукових досліджень, у результаті чого одержала доступ до великої кількості технологій і патентів; «Procter & Gamble» змінила спеціалізовані підходи до бренд-менеджменту, що надало можливість збільшити продуктивність праці працівників компанії у разі [1].

**Аналіз основних досліджень і публікацій.** Проблемам інноваційної політики присвячені дослідження цілого ряду відомих вітчизняних та іноземних учених-економістів, а саме І. Балабанова, І. Бланка, Є. Бріггема, Дж. К. Ван Хорна, В. Гесця, Дж. Джурана, П. Друкера, П. Єгорова, І. Ковальової, Ю. Лисенко, Л. Лігоненко, В. Стасюка та ін. Проте значна кількість питань удосконалення організаційно-економічного механізму активізації інноваційної діяльності у сфері УП й досі залишаються не висвітленими і потребують теоретичного, методичного та практичного вирішення.

**Мета статті (постановка завдання).** Мета статті – проаналізувати новітні тенденції та зміни у системах управління персоналом фірми під впливом інноваційних нововведень сучасної інформаційно-комунікаційної економіки.

## РЕЗУЛЬТАТИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Сучасна система УП як інновація має ті ж особливості, які властиві будь-якому нововведенню. По-перше, зміни у системі УП спрямовані на вирішення певних проблем у відповідності зі стратегією розвитку фірми; по-друге, визначити остаточний результат, до якого вони можуть призвести, заздалегідь неможливо; по-третє, зміни у системі УП можуть спричинити конфліктні ситуації, пов'язані з опором працівників, їх небажанням прийняти нововведення; по-четверте, зміни системи УП призводять до мультиплікаційного ефекту, тобто викликають відповідні зміни у інших підсистемах фірми, тому що вони стосуються головної складової організації – її співробітників [2, с. 124]. У процесі свого розвитку система УП проходить усі стадії, що характерні для інноваційного процесу. І хоча не існує стандартних форм побудови системи (кожна система окремої фірми є по-своєму унікальна), можна виокремити загальні стадії і особливості системи УП як інновації.

Головна мета інноваційної системи УП – забезпечення фірмою працівників, що постійно генерують інновації у всіх аспектах своєї діяльності, ефективними умовами їх впровадження інновації. Система УП це: 1) відносно автономна і специфічна підсистема загальної системи управління фірмою; 2) сукупність взаємозалежних процесів управління поведінкою окремої особи у процесі трудової діяльності; 3) виконавська діяльність різних суб'єктів, що впливають на процес праці і персонал фірми; 4) способи впливу на процес взаємодії суб'єкта та об'єкта управління. Інноваційне УП ґрунтується на необхідності тісного взаємозв'язку стратегії розвитку фірми із плануванням персоналу, оцінкою ступеню впливу витрат на роботу з кадрами на економічні показники виробництва, формуванні необхідної кількості компетенцій, професійних навичок для ефективної роботи на ринку.

Технології УП, які найбільш відкриті до сприйняття інновації, об'єднуються у блоки, які виконують наступні функції: а) *підсистема планування персоналу* здійснює попередню діяльність зі створення системи інноваційної діяльності (функції розробки кадрової політики, аналізу кадрового потенціалу, ринку праці і прогнозування потреб у персоналі); б) *підсистема розвитку персоналу* (навчання, перепідготовка і підвищення кваліфікації, призначення на посади і адаптація нових працівників, оцінка кандидатів на вакантні посади, періодична оцінка кадрів, реалізація ділової кар'єри і службово-професійного просування, організація роботи з кадровим резервом); в) *підсистема мотивації і стимулювання персоналу* (функції нормування і тарифікація трудового процесу, розробки систем оплати праці, матеріальне, не грошове і моральне

стимулювання); г) *підсистема організації інноваційної діяльності персоналу* (реалізація взаємозв'язків і розподіл функцій між працівниками, зайнятими інноваційною діяльністю, розробка особливого інструментально-технологічного знання, технологій спільної роботи, які можуть бути вбудовані в інноваційну діяльність) [3, с. 151-152].

Основними причинами неприйняття процесу впровадження управлінських інновацій є, по-перше, суперечливість цілей, мотивів діяльності, інтересів учасників інноваційного процесу (опір персоналу реалізації нововведень, виникнення бюрократичних бар'єрів на шляху їх впровадження); по-друге, дезінтеграція інноваційного процесу (розірваність, поділ його за окремими стадіями – розробка, поширення і впровадження, що генерує протиріччя між різними його учасниками: розробниками нововведень і фахівцями, що здійснюють процес їх впровадження). Тому виділяють шість форм відношення працівників до нововведень: прийняття нововведення і активна участь у його реалізації; пасивне сприйняття нововведення; пасивне несприйняття нововведення; активне несприйняття нововведення, виступ проти його впровадження; активне неприйняття, пов'язане з наданням протидії нововведенню; крайні форми несприйняття нововведення (ігнорування і саботаж впровадження нововведення) [4, с. 50-52.].

Нововведення, що впроваджене і асимільоване персоналом, не перестає бути новим, але втрачає риси інноваційності, тобто вектор інституціалізації повинен не обмежуватися організаційно-управлінським оформленням нововведень і їх нормативним закріпленням. Постійне і випереджальне генерування інновацій (поточних і проривних) у сфері УП повинно стати найважливішою цінністю працівників фірми. Концепція УП сьогодні ґрунтується на задоволенні більш складних мотиваційних аспектів, забезпеченні можливостей самореалізації, відсутності твердих графіків робочого часу (робота може бути зроблена протягом меншого часу або зі зрушенням у часі), ідентифікації себе із професією, а не з організацією; залежність заробітної плати не лише від відпрацьованого часу та посади, але й від результатів діяльності. Тобто, концепція УП набуває принципово нового значення – це перехід від типу «відділ кадрів» через поняття «управління людськими ресурсами» до типу «управління професійними компетенціями».

Результативність інноваційного впливу на систему УП як величина, що залежить від ступеня досягнення поставленої перед інноваційним процесом мети, визначається наступним чином:

$$R_{in} = S_{(цілий)} \quad (1)$$

де,  $R_{in}$  – результативність інноваційного впливу на систему УП,  $S_{(цілий)}$  – досягнення визначених інноваційним процесом цілей.

На основі запропонованої методики [5] стає можливим: 1) здійснення динамічного аналізу визначених напрямів реалізації інноваційного впливу на систему УП з розрахунками всіх показників за складовими; 2) розрахунки сукупної інтегральної

оцінки результативності інноваційного впливу на систему УП за окремими підсистемами, а також по системах певного типу в цілому. Тобто, виділяються як напрями, за якими здійснюється вплив системи управління інноваційними змінами, так і оцінюється якість організації інноваційних перетворень у межах виділених напрямів (при одержанні підсумкової кількісної оцінки розраховується середнє кількісне значення рівня інноваційних перетворень у межах напрямку, що досліджується, за всіма складовими).

Рішення про впровадження нововведення у значній мірі залежить від особливостей діяльності фірми – ті з них, хто частіше та швидше освоюють нові методи і форми управління, – більш сприйнятливі до нововведень, мають більший інноваційний потенціал. Сприйнятливість організації до управлінського нововведення розраховують як функцію:

$$B = f(L, Z, DO), \quad (2)$$

де,  $L$  – індивідуально-психологічні характеристики персоналу;  $Z$  – характеристики організаційної структури (структурні змінні);  $DO$  – характеристики зовнішнього оточення (контекстуальні змінні) [6].

Ефективним сучасним способом активізації поточної інноваційної активності персоналу є інноваційні майданчики, що не лише надають можливість поширювати інформацію про провідні розробки, але й розробляти і реалізувати їх із залученням фінансування і організацію проектних груп. Основною ідеєю їх створення є підтримка нових ІТ- і web-технологій, перспективних радикальних інноваційних розробок їх же творцями.

Наразі у інноваційній системі УП, що стрімко розвивається на основі інформаційно-комунікаційних технологій, можна виділити наступні проекти: 1) «Корпоративний університет» – система навчання персоналу фірми (традиційні та нетрадиційні форми бізнес-освіти, узагальнення досвіду знань та інновацій, які є інтелектуальною власністю фірми); 2) «Кар'єрний портал» – Інтернет-Ресурс, інтегрований із соціальними мережами (потенційний кандидат на перспективні позиції в організації використовує інформаційні портали, блоги, веб-тести і веб-ігри); 3) «Віртуальна школа» – внутрішній портал організації (будь-який співробітник у режимі «онлайн» знайомиться з лекціями фахівців у досліджуваній сфері, вчиться за дистанційними програмами західних бізнес-шкіл (наприклад, «Coursera»), бере участь у дистанційних ділових іграх і веб-семінарах); 4) «Соціальна карта співробітника» – програма «немонетарної мотивації» співробітників (формування віртуальних рахунків співробітників у «соціальному бюджеті» фірми, вибір пільг за задалегідь встановленою диференціацією їх вартості та ін.); 5) «Гейміфікація» як новітня бізнес-концепція, що базується на застосуванні підходів, характерних для комп'ютерних ігор у програмних інструментах для неігрових процесів і використанні кращих ідей програм лояльності, ігрових механік і поведінкової економіки у реальних бізнес-процесах (головними сферами гейміфікації є HR, ІТ і маркетинг-підрозділи

компаній і сприяє підвищенню ефективності управління, насамперед у сфері ІТSM).

Якщо попередні чотири інноваційні проекти знайшли відображення у вітчизняній економічній літературі, то остання перетворилася у значимий тренд лише у 2013 р., коли компанії розпочали масово використовувати ігрові елементи у традиційно неігрових контекстах, залучаючи співробітників, клієнтів і споживачів до рішення прикладних завдань у поточній бізнес-діяльності. Так, згідно міжнародного прогнозу «Hype Cycle for Emerging Technologies» аналітичного агентства «Gartner», вже у 2015 р. ігрові сервіси, які застосовуються для цілей залучення й утримання споживачів товарів і послуг, стануть не менш значимими, ніж інтеграція з «Facebook», «eBay» або «Amazon», а більш ніж 70 % компаній зі списку «Global 2000» використовуватимуть мінімум один ігрофікований додаток у корпоративному форматі [7].

Фактично, гейміфікація – це пошук нестандартних рішень, які допомагають зробити будь-яку роботу цікавіше, а бейджі (нагороди за певні досягнення або дії у грі), лідербордси (списки з рейтингом гравців), евордси (заклучні церемонії нагородження у грі), сетинги (середовища, у яких відбувається дія ігор) – це лише інструменти для чітко структурованих сценаріїв. Як у будь-якому ІТ-проекті розраховується ROI, причому ігрові досягнення легко трансформуються у традиційні KPI, кількісні оцінки продуктивності, спеціальні знання, ефективність зворотного зв'язку і т.п., що у свою чергу дозволяє донести до персоналу стратегічні цілі компанії та зробити більш прозорою її ієрархію. Як і будь-яка нова технологія «гейміфіковані» інструменти мають вартість не самі по собі, а за рахунок тієї нової функціональності, яку вони здатні забезпечити для механізму управління і реалізації конкурентних переваг.

У «The Wall Street Journal» у 2011 р. була опублікована стаття, згідно якої у колл-центрах оператора віртуальних колл-центрів «Liveops Inc.» за рахунок гейміфікації робочих процесів на 15 % знижений час очікування і на 12 % збільшені обсяги продажів. У 2012 р. журнал «Scientific American» повідомив, що за допомогою краудсорсингу на основі спеціального онлайн-дodatка інноватори за допомогою гри змогли створити нову модифікацію білка, яку можна використовувати у виготовленні широкого спектра речовин, від ліків до пестицидів. «Гравці» за досить короткий термін створили у 18 разів більш активну модифікацію ензиму, яку вчені не могли одержати вже кілька років [8].

Сценарії внутрішньої гейміфікації використовуються компаніями для поліпшення продуктивності усередині організації: заохочення інноваційних рішень, поліпшення відносин усередині колективу і досягнення бізнес-цілей за допомогою власного персоналу. Покоління «Y» («покоління Миленіума» або покоління «next») сьогодні активно займає ряди працездатного населення і ця категорія людей характеризується, у першу чергу, захопленістю цифровими технологіями, невизнанням так званих загальних правил, вони егоїстичні, більш ініціативні, ніж покоління «X» (що виросло в умовах підвищених

вимог до академічних знань і у економічному середовищі, пов'язаному із високим культом споживання та більш скептичного сприйняття нових технологій). У будь-якій сучасній компанії два покоління працюють разом, тому управління такими співробітниками потребує впровадження принципово нових, більш ефективних інструментів, які функціонують на усіх рівнях корпоративної ієрархії. Сьогодні у якості зовнішнього інструмента HR-брендінгу гейміфікація використовується для залучення персоналу і його мотивації працювати на результат [9].

І ще один важливий аспект – гейміфікація бізнес-процесів тісно пов'язана з корпоративною стратегією. Скоординована та інтегрована сукупність стратегічних рішень базується на наступних п'яти важливих елементах вибору: прагнення до виграшу, поле гри, методи досягнення перемоги, ключові компетенції, системи управління. Вибір залежить від конкретної ситуації і логічної послідовності рішень, що формують концептуальну модель, спеціальні методики процесів і практичні інструменти, включаючи зворотну розробку стратегічних рішень. А сам власне процес створення і реалізації стратегії вимагає ясного розуму, завзятих міркувань, воістину творчого підходу, сміливості та цілеспрямованості, що перетворює гейміфікацію у вагомий чинник ефективності бізнесу.

#### **ВИСНОВКИ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ ДОСЛІДЖЕНЬ**

УП як інноваційна система фірми передбачає необхідність побудови концепції і моделі, розробку

стратегії і політики УП, а також враховування низки різних чинників, що впливають на їх функціонування. Система УП, як і система управління взагалі, визначає практику розробки певних цілей і механізмів контролю їх виконання. Мета створення інноваційних майданчиків (і це дуже важливо для розуміння керівників) – впровадження не інновації, а інноваційної поведінки працівників, яка формує особливу інноваційну форму організаційної культури фірми, а інноваційні методи УП, у зв'язку з цим, базуються на трьох принципах: самостійність, професіоналізм і цілеспрямованість у відносинах між керівником і підлеглим (робота виконується переважно за бажанням, ніж за примусом). Керівництво багатьох фірм доходить висновку про ефективність використання гнучкого графіка роботи персоналу, а фіксована кількість годин робочого тижня – це ознака застарілого менталітету (для ефективності діяльності від працівника вимагається лише результат, а не «відбування» на робочому місці протягом певного нормованого часу). Не викликає сумнівів, що у найближчій перспективі слід очікувати від ринку управлінських послуг нових нестандартних продуктів і рішень, які дозволять керувати мотивацією і корпоративною культурою, як наразі дозволяють керувати кадровим діловодством і системами HRMS (автоматизовані системи по управлінню людськими ресурсами). Від систем, що автоматизують практики прийняття рішень, компанії прискорено рухаються до систем, що автоматизують управління талантами. Згідно проведених досліджень, у 2015 р. більш ніж 50 % компаній сфери інноваційних технологій і процесів будуть використовувати програми та принципи гейміфікації у власній комерційній діяльності.

#### **СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

1. Лымарева О. А. Инновационный подход в кадровом менеджменте / Лымарева О. А., Горенко А. А. // Экономика и менеджмент инновационных технологий. – 2013. – № 10. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://ekonomika.snauka.ru/2013/10/3132>.
2. Кузьмина М. И. Инновации и их особенности в системе управления персоналом предприятия / Кузьмина М. И., Китов А. В. // Креативная экономика. – 2010. – № 6 (42). – С. 122-128.
3. Долженко Р. А. Инновации в системе управления персоналом организации / Р. А. Долженко // Вестник Алтайского государственного аграрного университета. – 2013. – № 1 (99). – С. 149-153.
4. Богусевич Е. В. Проблемы управления персоналом в условиях трансформации общества в информационное / Е. В. Богусевич, А. В. Котов // Экономика, управление, финансы: материалы II Междунар. науч. конф. (г. Пермь, декабрь 2012 г.). – Пермь: Из-во «Меркурий». – 2012. – 178 с.
5. Елистратова Е. Н. Применение механизмов инновационного воздействия к системе управления персоналом организации / Е. Н. Елистратова // Экономические науки. – 2008. – №46. – С. 249-255.
6. Сурувкин Н. В. Система управления персоналом как инновация / Н. В. Сурувкин [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://personaldept.h12.ru/nomer1/supinn1.html>.
7. Головин А. Геймификация для крупных компаний / А. Головин. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://adindex.ru/publication/tools/2013/08/14/101270.phtml>.
8. Бегулина С. Геймификация: может ли она повысить эффективность бизнеса? / С. Бегулина [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.digitalworkplace.ru/social/43/>
9. Есина Т. Геймификация как внешний и внутренний инструмент HR-брендінга / Т. Есина [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://planetahr.ru/publication/6876>.
10. Шатилова Е. Геймификация в бизнесе: have fun and become winner / Е. Шатилова [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.pryaniky.com/Home/BusinessGamification>.

**Вергун Владимир Антонович, Ступницкий Алексей Иванович**

## **СОВРЕМЕННЫЕ ИННОВАЦИОННЫЕ ИЗМЕНЕНИЯ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ФИРМЫ**

*Персонал является важнейшей составляющей любой организации и одним из самых ценных ресурсов инновационного развития. Качественный отбор кадров способен многократно повысить эффективность работы фирмы, а инновационная политика в сфере управления персоналом (УП) создает благоприятные условия труда, а также обеспечивает возможность карьерного роста и необходимую степень уверенности в завтрашнем дне. Цель статьи – проанализировать новейшие тенденции и изменения в системах управления персоналом фирмы под влиянием инновационных нововведений современной информационно-коммуникационной экономики. В статье рассматриваются новейшие инновационные механизмы системы УП, особенности, принципы и основные факторы, которые влияют на инновационные процессы в кадровой политике фирмы и методы относительно внедрения инновационных подходов в систему УП фирмой. Качественный отбор кадров способен многократно повысить эффективность работы компаний. Решение задач поиска новых подходов к управлению развитием персонала сегодня, как необходимого условия успешного функционирования фирмы, невозможно без перехода к инновационным методам УП, что является актуальным для руководства инновационных компаний. Доказано, что инновации в системе УП могут реализовываться в двух формах – с постепенным улучшением отдельных аспектов работы персонала (корпоративная система работы с инновациями) и в форме радикального, скачкообразного улучшения всей системы УП (на основе процессного подхода с помощью таких методов, как бенчмаркетинг, реинжиниринг процессов, анализ затрат связанных с процессами, создание новых процессов), а технологии, которые наиболее открытые к восприятию инноваций, объединяются в блоки. Исследованы результативность инновационного влияния на систему УП и восприимчивость фирмы к управленческому нововведению, наиболее эффективные инновационные проекты системы УП. Особое внимание уделено геймификации как новейшей инновационной бизнес-концепции, которая основывается на использовании подходов, характерных для компьютерных игр, игровых механик и поведенческой экономики в реальных бизнес-процессах. Сделан вывод, что в ближайшей перспективе необходимо ожидать от рынка управленческих услуг новых нестандартных продуктов и решений, которые позволят руководить мотивацией и корпоративной культурой персонала фирмы.*

**Ключевые слова:** управление персоналом, инновация, стимулирование, мотивация, персонал, инновационный процесс.

**Verhun V., Stupnytskyy O.**

## **MODERN INNOVATION CHANGES OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT SYSTEM OF THE COMPANY**

*The staff is the most important component of any organization and one of the most valuable resources for innovative development. Quality selection of personnel is capable of a great increase of the efficiency of the company, and innovation policy in the field of human resource management (HRM) creates favorable conditions of work, and also provides the opportunity for career growth and the necessary degree of confidence in the future. The purpose of the article is to analyze the latest trends and changes in the personnel management system of the company under the influence of innovations of modern information and communications economy. The latest innovative mechanisms of HRM have been considered in the article, especially the principles and the main factors that affect the innovation processes in the personnel policy of the firm and practices regarding the implementation of innovative approaches in the system of HRM by a firm. Meeting the challenges of finding new approaches to the management of personnel development today, as a prerequisite of a successful operation of the company, is impossible without transition to innovative methods of HRM, which is relevant to the management of innovative companies. It has been proved that innovation in the HRM can be implemented in two forms - with a gradual improvement in certain aspects of personnel (corporate system work with innovations) and in the form of a radical, abrupt improvement of the entire system HRM (based on the process approach using methods such as benchmarking, re-engineering processes, analysis of costs associated with the processes, the creation of new processes), and technologies that are most open to the perception of innovation, combined into blocks. The impact of innovation performance on the HRM system and susceptibility of the firms to management innovations have been investigated and the most effective innovative projects of HRM have been offered. Particular attention has been paid for gamification as the latest innovative business concept, which is based on the use of the methods distinctive to computer games, game mechanics and behavioral economics to real-world business processes. It has been concluded that in the short term it is necessary to expect some new non-standard products and solutions from the market management services that will manage motivation and corporate culture of the company staff.*

**Keywords:** personal management, innovation, stimulation, motivation, personal, innovation process.

Одержано 01.04.2015 р.