

УДК 640.2.338

Максимчук Надія,
кандидат психологічних наук, доцент,
Рівненський державний гуманітарний університет,
кафедра документальних комунікацій та менеджменту,
м. Рівне, Україна;
ORCID ID 0000-0003-2210-767X
e-mail: nadezia@ukr.net

<https://doi.org/10.29038/2786-4618-2025-02-125-131>

ОСОБЛИВОСТІ ВТІЛЕННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ В СИСТЕМУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

Вступ. У статті розглядаються нові підходи до дослідження доцільності впровадження інноваційних технологій в систему управління персоналом.

Мета. Метою статті є аналіз інноваційних методів управління персоналом на підприємствах, при врахуванні специфіки втілення інновацій в управлінську діяльність, а також вивчення зарубіжного досвіду в сфері управління персоналом для ефективного впровадження на підприємствах України.

Методи. Методологічною основою дослідження інноваційних технологій в системі управління персоналом є теоретичне вивчення наукових праць дослідників даної тематики, вітчизняного та зарубіжного досвіду методом аналізу та синтезу, для формування цілісного уявлення про систему управління персоналом. В процесі дослідження були використані такі теоретичні методи як :порівняння та аналогія, абстрагування і узагальнення та системний підхід, де система управління персоналом досліджувалась, як цілісна система. В нашому дослідженні використовувались і емпіричні методи управління, такі як: спостереження та інтерв'ювання, що дозволило більш глибоко обґрунтувати особливості впровадження інноваційних технологій у систему управління персоналом.

Результати. Результатом дослідження стало обґрунтування принципів реалізації інноваційних технологій системи управління персоналом на підприємствах, встановлено практичні рекомендації щодо втілення інноваційних технологій в систему управління персоналом на підприємствах. Охарактеризовано підсистеми управління персоналом та інноваційні технології управління персоналом. Обґрунтовано доцільність використання у сфері управління персоналом, таких інноваційних технологій, як: лізинг персоналу, кадровий аудит та коучинг та ін. і запропоновано впровадити ці інструменти в діяльність підприємства.

Висновки. Успішне втілення інноваційних технологій в систему управління персоналом вимагає комплексного підходу до розуміння формування стратегічних цілей через навчання, мотивацію та готовність до постійного розвитку та трансформації. Адже впровадження інноваційних технологій у систему управління персоналом – це стратегічна необхідність сьогодення.

Ключові слова: персонал, управління персоналом, інноваційні технології управління персоналом, система управління персоналом.

Nadiia Maksymchuk,
PhD in Psychology, Associate Professor,
Rivne State University of the Humanities
Department of documentary communications and management
Rivne, Ukraine

FEATURES OF THE IMPLEMENTATION OF INNOVATIVE TECHNOLOGIES IN THE PERSONNEL MANAGEMENT SYSTEM

Introduction. The article considers new approaches to the study of the feasibility of introducing innovative technologies into the personnel management system.

The purpose of the article. The purpose of the article is to analyze innovative methods of personnel management at enterprises, taking into account the specifics of implementation of innovations in management activities, as well as to study foreign experience in the field of personnel management for effective implementation at Ukrainian enterprises.

Methods. The methodological basis for the study of innovative technologies in the personnel management system is the theoretical study of scientific works of researchers on this topic, domestic and foreign experience by the method of analysis and synthesis, to form a holistic view of the personnel management system. In the course of the study, the following theoretical methods were used: comparison and analogy, abstraction and generalization, and a systematic approach, where the personnel management system was studied as an integral system. Our study also used empirical methods of management, such as observation and interviewing, which allowed us to more deeply substantiate the features of the introduction of innovative technologies in the personnel management system

Results. The study resulted in substantiation of the principles of implementation of innovative technologies of the personnel management system at enterprises, practical recommendations for the implementation of innovative technologies in the personnel management system at enterprises. The subsystems of personnel management and innovative technologies of personnel management are characterized. The feasibility of using such innovative technologies as personnel leasing, personnel audit and coaching in the field of personnel management is substantiated and it is proposed to introduce these tools into the activities of the enterprise.

Conclusions. Successful implementation of innovative technologies in the HR management system requires a comprehensive approach to understanding the formation of strategic goals through training, motivation and readiness for continuous development and transformation. After all, the introduction of innovative technologies into the HR management system is a strategic necessity of today.

One of the features of modern organizational activity is that the efficiency of activity and the scale of achievements of the enterprise depend on the level of development of the personnel management system, especially in the field of management. In this context, questions arise regarding the development of personnel and the formation of skills and abilities to assess the activities of personnel and the ability to motivate them. Numerous studies show a direct relationship between motivated personnel and management effectiveness. Therefore, the issue of personnel development through the implementation of innovative technologies in the personnel management system is relevant.

Keywords: *personnel, personnel management, innovative technologies of personnel management, personnel management system.*

Jel Classification: *M 12*

Вступ. Глобальні зміни сучасності в тенденціях вдосконалення процесів управління підприємством та посилення щоденної конкуренції, – підвищує ступінь невизначеності, зумовлює перехід на інноваційне управління персоналом підприємства. Однією з особливостей сучасної управлінської діяльності є те, що ефективність діяльності та масштаби досягнень підприємства залежать від рівня розвитку системи управління персоналом, особливо у сфері управління. У цьому контексті постають питання щодо розвитку персоналу та формування вмінь і навичок оцінки діяльності персоналу та можливості його вмотивувати. Численні дослідження показують прямий взаємозв'язок між вмотивованим персоналом та ефективністю управління. Тому актуальним є питання розвитку вмотивованого персоналу через втілення інноваційних технологій в систему управління персоналом. Недостатнє вивчення питань інноваційного управління персоналом і зумовило вибір теми нашого дослідження.

Огляд літератури. Теоретичною базою дослідження став доробок вітчизняних вчених, по досліджуваних нами темі, таких як : Л.Кустріч [1], Л.Михайлова [3], С. Мішина [3], С.Макаренко [2], Л.Орбан-Лембрик [5], Х.Снігур [7], В.Рульєв [6] тощо.

Інноваційний стиль керівництва являють собою цілу низку методів, прийомів, способів здійснення управлінської діяльності відповідно до поставлених інноваційних завдань, які виникають в сьогоденні організації: реалізація яких, не лише забезпечить виконання саме управлінських завдань, а й лідерських завдань; здатність і бажання впроваджувати інноваційні підходи в управлінні; вміння створювати командну роботу та працювати в командах; знати, як гармонійно поєднувати інтереси організації та працівників, де керівнику потрібно постійно самовдосконалюватись, щоб бути прикладом для підлеглих.

Мета дослідження. Мета дослідження – визначення основних викликів та можливостей, що можуть виникати в процесі впровадження інноваційних технологій у сучасну систему управління персоналом, а також систематизація та розробка практичних рекомендацій для підвищення ефективності процесу втілення інноваційних технологій в систему управління персоналом на вітчизняних підприємствах в реаліях сьогодення.

Для досягнення мети у роботі постають такі завдання, як: проведення теоретичного аналізу принципів та аналіз інструментів втілення інноваційних технологій в систему управління персоналом в сучасному сьогоденні.

Матеріали і методи дослідження. В нашому дослідженні використовувались емпіричні методи дослідження, такі як: спостереження та інтерв'ювання та теоретичні методи: системний підхід застосували в процесі розгляду системи управління персоналом як цілісної системи, що складається з системи елементів, які взаємодіють між собою, що дозволило більш глибоко обґрунтувати особливості впровадження інноваційних технологій у систему управління персоналом.

Результати дослідження. Однією з найважливіших підсистем підприємства є система управління персоналом. Щоб забезпечити трансформацію інноваційного потенціалу людини в її реальну поведінку необхідно інтенсифікувати ціннісно-мотиваційну сферу особистості, що виступає джерелом інноваційно активної поведінки особистості. Кадри є основним ресурсом та головною складовою розвитку інновацій на підприємстві. Поштовхом до розвитку інновацій на підприємстві слугує розвиток ціннісно-мотиваційної сфери особистості, тому керівник повинен спрямовувати свої зусилля на високу вмотивованість персоналу. Доцільно підкреслити базову трудову мотивацію і мотивацію до конкретного виду діяльності, тобто до інноваційної діяльності, зокрема. Поведінка інноваційно-активних працівників напряду залежить від їх рівня інноваційної свідомості, яка формується безпосередньо в процесі інноваційного розвитку особистості. А мотивація інноваційної поведінки у структурі інноваційної свідомості займає лідируючі позиції.

Один із інноваційних методів мотиваційної підсистеми – це метод використання гнучкого робочого часу персоналу. Наразі, цей метод стимулювання персоналу, набув широко використання. Фіксований робочий час – це застарілий менталітет. Сучасні керівники вимагають результат від працівників а не “служіння” на робочому місці.

Інноваційні методи управління персоналом повинні ґрунтуватися на трьох основних принципах: самостійність, професіоналізм і самовідданість. А це не можливо, якщо персонал не вмотивований. Оскільки, надання персоналу творчої самостійності, та в підсиленні з їх професіоналізмом, і вірою керівника, що в них все вийде, спонукає працівників до самовідданості виконання поставлених завдань.

Для того, щоб система управління персоналом ефективно працювала, вона повинна містити технології та методи, які чітко відповідають принципам закладеним в основі. Початок проектування системи управління персоналом закладений у чітко сформованій стратегії, побудові моделі, формуванні концепції розвитку та вдосконалення системи управління персоналом.

Інноваційні технології управління людськими ресурсами можна об'єднати в підсистеми, що виконують такі функції:

- 1) підсистема планування персоналу, що передбачає проведення попередньої роботи по створенню системи інноваційної діяльності (аналізується потенціал персоналу, розробляється кадрова політика);
- 2) підсистема розвитку персоналу (передбачає підготовку, перепідготовку та підвищення кваліфікації, оцінка персоналу та переміщення вакансій, реалізація ділової кар'єри);
- 3) підсистема мотивації та стимулювання персоналу (розробка систем оплати праці, матеріальне, грошове та моральне стимулювання);
- 4) підсистема організації інноваційної діяльності персоналу (розробка технологій командної роботи, що можуть впроваджуватись в інноваційну діяльність) [3].

Інновації в системі управління можуть втілюватись двома способами: поступовим і радикальним. Коли втілюють радикально, це означає, що на підприємстві виникли проблеми у боротьбі з конкурентами чи з отриманням прибутку, що потребує негайного втілення інновацій та різкого вдосконалення системи управління персоналом.

У зазначених вище підсистемах управління персоналом перспективними фундаментальними інноваційними розробками є такі проекти:

- 1) в підсистемі розвитку персоналу:

- «корпоративний онлайн університет» – це добре продумана система навчання персоналу компанії, в якій використовуються всі традиційні форми бізнес-освіти для досягнення цілей компанії. Крім безпосереднього навчання співробітників, основними завданнями корпоративних університетів є популяризація та застосування досвіду та знань, накопичених підприємством;;
 - «віртуальна школа» – внутрішній ресурс підприємства, на якому працівник зможе ознайомитись з онлайн лекціями в сфері, яку досліджують, будуть мати змогу дистанційно навчатись на програмах західних бізнес-шкіл та вебінарах;
- 2) в підсистемі мотивації та стимулювання персоналу:
- «портал кар'єри» – інтернет-ресурси професійної спільноти, інтегровані з соціальними мережами. Будь-який користувач соціальної мережі може випробувати розміщені на ресурсі онлайн-тести та онлайн-ігри та стати потенційним кандидатом на перспективну посаду в компанії. Ви можете створювати інформаційні розділи, блоги та спільноти для різних категорій користувачів;
 - “соціальна карта працівника” – програми негрошового заохочення, в рамках яких кожен працівник формує віртуальний рахунок у соціальному бюджеті підприємства і йому виділяються певні нормативні кошти, розмір яких залежить від категорії, посади та досягнень працівника за звітний період. Упродовж року працівники можуть вибрати пільги, які їм найкраще підходять, враховуючи, серед іншого, заздалегідь визначені різниці у вартості [1, С.254-255].

Керівники повинні розуміти, що метою таких проєктів є не спрямування лише на інновації, а на інноваційну поведінку співробітників через їх організацію, регулярне стимулювання, використання дієвих практик зарубіжних компаній, з метою формування в колективі особливої інноваційної форми організаційної культури.

В інноваційному управлінні персоналом вирішальним є постійне генерування різниці новачків. Важливо, щоб працівник хотів і був готовий вчитися щодня, не зупиняючись на досягнутому, тоді впровадження нових інновацій буде сприйматись з позитивом та цікавістю.

Якщо розглядати інноваційні методи управління персоналом через призму функціональних сфер управління, то їх можна класифікувати так:

1. Підбір та відбір персоналу включає:

- хедхантинг – це своєрідне “полювання” на таланти, переманювання в інших компаніях працівників рідкісних спеціальностей;
- лізинг персоналу – це оренда послуг працівників на тимчасовий період, користуючись послугами компаній-аутсорсерів;
- аутстафінг – це виведення персоналу за штат компанії. Тобто, працівники оформляють трудові відносини з компаніями-провайдерами, які надають персонал в оренду іншому підприємству на підставі договору. Аутстафер (компанія-провайдер) зобов’язується взяти бере виплату таким працівникам заробітної плати, сплату податків, зборів та інших обов’язкових платежів та гарантує дотримання вимог трудового законодавства. Згідно українського трудового законодавства таку угоду можна заключити виключно за наявності дозволу, який має видати Центр зайнятості;
- скринінг-тестування – це перша змістовна розмова з кандидатом на посаду для перевірки досвіду та софт-скілів.
- “тимчасовий персонал” (themporary staffing) – задовольняє потребу підприємства у конкретному персоналі на тимчасовій основі. Даний інноваційний метод підходить для виконання сезонних робіт;
- executive search – пошук топ-менеджерів для успішного розвитку підприємства;

- онлайн рекрутинг – процес рекрутингу майже повністю перейшов у цифровий простір. Цей новий спосіб пошуку персоналу стрімко розвивається в еру цифровізації і все частіше залучаються Інтернет ресурси в процесі пошуку персоналу.

2. Адаптація персоналу включає:

- шедоунг – робота під “наглядом спостерігача-початківця”, цей інноваційний метод навчання поки не широко використовується вітчизняних підприємствах, оскільки працівникам дискомфортно працювати під “наглядом”, що порушує їх приватність. Оскільки керівники відразу хочуть, щоб новий працівник влився в роботу з першого дня, то такий метод вданій ситуації має бути затребуваним, початківець стає “тінню” кваліфікованого працівника і так навчається набагато швидше;
- тренінги передбачають вдосконалення працівників, коли фахівці відкривають нові горизонти професії.

3. Оцінка персоналу включає:

- ділові ігри – під час ділової гри моделюється управлінська ситуація та вибирається декілька варіантів вирішення;
- кейс-метод – можливість пошуку і вибору найбільш перспективних працівників через спеціальне кейс-тестування
- ассесмент – це набір психологічного професійного тестування для оцінки різного роду компетенцій персоналу.

4. Мотивація персоналу відбувається через:

- грейдинг – це система ранжування посад і рівня зарплат в залежності від складності роботи, ступеня відповідальності та кваліфікації.
- гейміфікація – використання ігрових підходів та елементів для неігрових процесів, що дозволяє посилити мотивацію персоналу. Це бонуси, заохочення та статусність, все відбувається у вигляді гри, щоб перейти на наступний рівень виконуються певні поставлені задачі. Це збільшує залученість персоналу та зацікавленість процесом виконання, своєрідна нематеріальна мотивація.

5. Навчання персоналу втілюється через такі методи:

- баскет-метод – застосовується до працівників, які претендують на керівну посаду, працівник долучається до керівної посади за допомогою імітації ситуації “керівної діяльності”;
- екшн-навчання – вирішення реальних проблем на практиці, де створюється робоча група для вирішення поставленої задачі;
- дистанційне навчання – найменш затратне для підприємства і користується популярністю на сьогодні;
- майстер -класи – це форма активного, професійного навчання, де провідний спеціаліст в конкретній галузі навчає і показує, як втілити це на практиці;
- сторітеллінг (мотиваційна розповідь) – метод навчання для нових працівників, безпосереднім керівником, для надання інформації про організацію та її особливості.

6. Управління діловою кар’єрою включає:

- коучинг – метод консалтингу, в процесі якого коуч (тренер), допомагає своєму підопічному досягти високих результатів, навчаючи його через призму власного досвіду;
- secondment – це тимчасовий виїзд (відрадження) на інше місце роботи, для обміну досвідом;
- “ярмарок вакансій” – де можна знайти, те що шукає і відрекомендувати себе, як висококваліфікованого працівника [4].

Найважливіший стратегічний ресурс підприємства є його кваліфікований персонал, з вміннями та навиками, інноваційними ідеями, тому керівнику для успішного функціонування підприємства потрібно приділяти достатньо уваги його розвитку та мотивації. В умовах війни в Україні звичайно керівники не будуть обирати дороговартісні методи пошуку персоналу, а будуть застосовувати малобюджетні, такі як: Secondment, організаційні тести, сторітеллінг on-line рекрутмент, дистанційне навчання, Shadowing, Buddying, “Віртуальна школа”, “Корпоративний on - line

університет, “Кар’єрний портал”, внутрішній “Ярмарок вакансій”, але не зважаючи на такі складні виклики сьогодення, не потрібно забувати і про мотивацію персоналу, як найважливішого ресурсу функціонування прибуткового підприємства.

Дискусія. В сучасному світі розвиток бізнесу вимагає впровадження постійних інновацій, щоб залишатись конкурентоспроможним на ринку потрібно розвиватись. Зростаючу роль інноваційних технологій в управлінні персоналом важко не помітити, тому постає питання чи завжди технологічна ефективність корелює з реальною ефективністю управління персоналом, що на пряму залежить від людського фактору? Надання пріоритетності інноваційно-технологічній ефективності без належного врахування людського фактору може призвести до цілого ряду наслідків: працівники можуть чинити опір змінам, які різко впроваджується на підприємстві. Завжди, коли масово починають втілювати інновації, працівники через страх втратити роботу чинять опір впровадженню, як зараз відбувається з використанням штучного інтелекту на підприємствах України. Оскільки коли надмірно використовують штучний інтелект, це може призвести до того, що працівники будуть відчувати себе “ресурсом” а не повноцінними особистостями. Тому необхідно проводити навчання і пояснювати, які саме функції буде виконувати штучний інтелект на підприємстві і як він допоможе в роботі а не навпаки. Етичне використання штучного інтелекту оптимізує і пришвидшує виконання рутинних завдань та допомагає розв’язувати алгоритми обробки даних. Інновації повинні служити підвищенню ефективності управлінських процесів на підприємстві але кінцевою метою завжди має бути розвиток персоналу та його вмотивованість. Лише глибоке розуміння пріоритетності людському фактору призведе до ефективності управління людськими ресурсами.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Отже, дослідивши такий широкий спектр інноваційних технологій в системі управління персоналом можна зробити висновок, що потрібно розробляти дієві механізми, об’єктивні оцінки персоналу та підвищувати кваліфікацію працівників, успішно вмотивовувати та стимулювати до зростання в кар’єрі.

Управління розвитком персоналу не припустимо розглядати лише з позиції потреб підприємства, потрібно розглядати ще й позиції особистості працівника. Адже працівник, якщо він вмотивований, буде дбати про свій розвиток, зможе критично оцінити свої можливості згідно з вимогами до займаної посади, буде хотіти вдосконалюватися, щоб просуватись по кар’єрі і бути конкурентоспроможним в сьогоденні.

Джерела та література

1. Кустріч Л.О. Інноваційні методи управління персоналом на підприємствах. *Збірник наукових праць Уманського національного університету садівництва*. 2022. Вип. 100 (2). С. 250-262.
2. 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.
3. Михайлова Л. І. Управління персоналом. Київ: Центр учбової літератури, 2015. 248 с..
4. Мішина С.В., Мішин О.Ю. Інноваційні методи управління персоналом. *Економічний розвиток і спадщина Семена Кузнеця* : матеріали міжнарод. науково-практ. конф., Х.: ХНЕУ ім.Семена Кузнеця, 2018. С. 318–319.
5. Орбан-Лембрик Л. Психологія управління: навч. посібн. Івано-Франківськ: Плай. 2001. 695с.
6. Рульєв В. А., Гуткевич С. О., Мостенська Т. Л. Управління персоналом. Київ: КОНДОР, 2017. 324 с.
7. Снігур Х. Впровадження інноваційних технологій в систему управління персоналом готельного закладу. *Бізнес-Інформ*. 2014. № 10. С. 143–147.

References

1. Kustrich L.O. (2022). Innovatsiini metody upravlinnia personalom na pidpriemstvakh [Innovative methods of personnel management at enterprises]. *Zbirnyk naukovykh prats Umanskoho natsionalnoho universytetu sadivnytstva*. Vyp. 100(2). S. 250-262 [in Ukrainian].
2. 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. P. 103–109.
3. Mykhailova L. I. (2015). *Upravlinnia personalom [Personnel management]*. Kyiv: Tsentru uchbovoi literatury. 248 s. [in Ukrainian].

4. Mishyna S.V., Mishyn O.Iu. (2018). Innovatsiini metody upravlinnia personalom [Innovative methods of personnel management]. Ekonomichnyi rozvytok i spadshchyna Semena Kuznetsia : materialy mizhnarod. naukovo-prakt. konf., Kh.: KhNEU im.Semena Kuznetsia. S. 318–319[in Ukrainian].
- 5.Orban-Lembryk L. (2001).Psykhologhiia upravlinnia [Psychology of management].: navch. posibn. Ivano-Frankivsk: Plai.695s. [in Ukrainian].
6. Ruliev V. A., Hutkevych S. O., Mostenska T. L. (2017). Upravlinnia personalom [Personnel management]. Kyiv: KONDOR. 324 s. [in Ukrainian].
7. Snihur Kh. (2014). Vprovadzhennia innovatsiinykh tekhnolohii v systemu upravlinnia personalom hotelnoho zakladu [Implementation of innovative technologies in the hotel's personnelmanagement system.]. Biznes-Inform. № 10. S. 143–147 [in Ukrainian].

Одержано статтю 20.05.2025 р.
Прийнято до друку 03.06.2025 р.