

9. Мехеда Н.Г. Соціально-мотиваційні складові кадрової безпеки / Н.Г. Мехеда, А.І. Маренич // Фінансовий простір [Текст]: міжнародний науково-практичний журнал / Черкаський інститут банківської справи Університету банківської справи НБУ (м. Київ). — м. Черкаси. — №2 (6) 2012. — С. 38—45.

10. Назарова Г. Передумови створення системи кадрової безпеки підприємства / Г. Назарова // Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України. — 2010. — Вип.15. — С. 34—37.

11. Петров М.І. Економічна безпека підприємства: сутність, трактування, точки зору / М.І. Петров // Менеджер. — 2002. — № 1(17). — С. 67—71.

12. Чумарин І.Г. Что такое кадровая безопасность компании / И.Г. Чумарин // Кадры предприятия — 2003. — № 2. — С. 25—32.

13. Швець Н.К. Методи виявлення і збереження кадрової безпеки, або як перемогти зловживання персоналу / Н.К. Швець // Персонал. — 2006. — № 5. — С. 31—36. — [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua>.

14. Никифоренко В.Г. Інтелектуальний капітал як основа економічної безпеки підприємства / В.Г. Никифоренко // Науковий вісник ОНЕУ. Всеукраїнська асоціація молодих науковців. — Науки: економіка, політологія, історія. — 2013. — № 26 (205). — 255 с. — С. 139—148.

Стаття надійшла до редакції 20.06.2014 р.

УДК 330.341.1

**Василик А.В.,**

канд. екон. наук, доц.,

кафедра управління персоналом та економіки праці,

ДВНЗ «Київський національний економічний університет

імені Вадима Гетьмана»

## СУЧАСНІ ВИКЛИКИ ТА ІННОВАЦІЙНІ ПРАКТИКИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

*Досліджено сучасні глобальні виклики, що постають перед підприємствами та висувають нові вимоги до процесів управління персоналом. Систематизовано інноваційні практики управління персоналом, які створюють передумови для подолання організаціями негативних наслідків соціально-економічних зрушень.*

*Исследованы современные глобальные вызовы, стоящие перед предприятиями и выдвигающие новые требования к процессам управления персоналом. Систематизированы инновационные практики управления персоналом, которые создадут предпосылки для преодоления организациями негативных последствий социально-экономических сдвигов.*

*The modern global challenges facing businesses and places new demands on HR processes are investigated. Innovative HR practices that create conditions for organizations to overcome the negative effects of socio-economic changes are systematized.*

**Ключові слова.** Глобальні виклики, інноваційні практики управління персоналом, управління талантами, залученість персоналу, лідерство, метапрограми, гнучкі робочі місця, інформаційно-комунікативні технології.

**Ключевые слова.** Глобальные вызовы, инновационные практики управления персоналом, управление талантами, вовлеченность персонала, лидерство, метапрограммы, гибкие рабочие места, информационно-коммуникативные технологии.

**Keywords.** Global challenges, innovative practices of HR-management, talent management, employee engagement, leadership, LAB-profile, flexible workplaces, information and communication technologies.

**Вступ.** Глибокі зрушення на світовому ринку спричинили формування нової ери невизначеності та змін для економік і компаній. Тривала економічна криза у світі, швидкозмінні умови ведення бізнесу, глобалізація, інформатизація та поширення цифрових технологій створюють ще складніше конкурентне середовище функціонування, яке до того ж ускладнюється зростаючою нестачею талантів у ключових сферах. Розвиток Інтернету та пов'язаних з ним технологій прискорює ці ринкові зрушення, вимагає від підприємств перегляду бізнес-стратегій, моделей і процесів.

Трансформаційні процеси в бізнесі і «нова географія таланту» потребують нових *HR*-підходів і нового мислення. Для управління процесами стрімких змін, *HR*-менеджери повинні будуть використовувати нові аналітичні інструменти для розуміння і побудови планів на майбутнє, оцінювання впливу і наслідків рішень, оптимізації продуктивності, підготовки до різних сценаріїв і управління талантами відповідно до корпоративних стратегій. Аналітичний, заснований на доказах підхід не тільки призведе до кращих *HR*-результатів, але буде сприяти більшій підтримці з боку вищого керівництва, яке має володіти ефективними бізнес-кейсами для прийняття рішень [14, 13].

Підходи до управління людськими ресурсами зарубіжних і вітчизняних компаній швидко змінюються завдяки впровадженню і застосуванню різних інноваційних кадрових технологій. Їх інноваційність може носити загальний характер, або тільки регіональний, або виключно для даної компанії, яка усвідомила необхідність і почала впроваджувати передові практики управління людськими ресурсами.

Вивченню різноманітних тенденцій, що впливають на сучасну соціально-економічну сферу, процеси управління персоналом підприємств, присвячували свої дослідження провідні вітчизняні та зарубіжні дослідники [2; 4; 9; 10; 13; 14]. Різні аспекти управління людськими ресурсами, нові системи, підходи, інструменти, технології вивчали науковці Даниюк В., Савченко В., Цимбалюк С., Червінська Л. [10], Антоненко А. [1], Демічева М. [3], Кудрявцева Є., Голянич В. [5], Мельник О., Грицина А., Н. Горбаль [6], Приходько Л. [8], Яхонтова Є. [11], Краусерт А. [15] та інші. Разом з тим, нагальність і велика практична значущість вивчення, систематизації та поширення у діяльності вітчизняних підприємств сучасних інноваційних підходів до управління персоналом викликає необхідність подальших досліджень у даному напрямі.

**Постановка завдання.** Ідентифікація та оцінювання сучасних викликів, що постають перед вітчизняними підприємствами та впливають на сферу управління персоналом, дасть можливість виявити та запропонувати інноваційні практики управління, які допоможуть підприємствам протистояти цим викликам і сформулювати нові можливості подальшого розвитку і зростання.

Удосконалення управління персоналом може допомогти підприємствам управляти цими викликами, але буває важко визначити конкретні дії, на яких *HR*-лідери повинні зосередити свої зусилля [13, 4]. Тому одним із завдань статті є окреслення основних пріоритетів, визначення напрямів та пошук нових практичних прийомів управління людськими ресурсами, які створять передумови зростання підприємств через підвищення ефективності використання людського капіталу.

**Результати дослідження.** Вивчення наукових джерел та аналітичних матеріалів [4; 9; 12; 13; 14] дає можливість узагальнити основні виклики сьогодення, що впливають не лише на діяльність підприємств та економік, але й позначаються на сфері управління людськими ресурсами (табл. 1).

**НАСЛІДКИ ТА НАПРЯМИ ЗМІН У СФЕРІ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ  
РЕСУРСАМИ ВНАСЛІДОК ГЛОБАЛЬНИХ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИХ ЗРУШЕНЬ**

Глобальні виклики	Наслідки та / або напрями змін у сфері управління людськими ресурсами
Нестабільна ситуація на глобальних, регіональних, національних ринках, постійна невизначеність	Необхідність перегляду бізнес-стратегій, моделей та процесів; розробки і застосування нових управлінських технологій, у тому числі і HR-підходів. Акцент на гнучкість, швидку адаптованість, здатність управляти ризиками. Очікування вищого керівництва щодо здатності НР-відділів працювати з бізнес-лідерами, для того щоб розвивати кадрові стратегії, які дозволили б ефективно використовувати антикризове управління, управляти ризиками, що загрожують репутації компанії, бізнес- і законодавчими ризиками. Великі компанії створюють кадрові системи з різними центрами, потужні кадрові мережі, причому кожна частина системи може як встановлювати, так і поширювати свої кадрові ідеї, погляди і навички
Інформатизація, поширення цифрових технологій	Нові технології — комунікаційні, мобільні, хмарні, аналітичні — змінюють поведінку людей у роботі і в спілкуванні. Технології є основою відкритої організації управління персоналом. Люди можуть вчитися, обмінюватися інформацією і працювати з будь-якої точки світу. Високі швидкості роботи сучасних комп'ютерів і можливість зберігання і передавання інформації роблять спільну роботу на міжнародному рівні в режимі реального часу можливою практично в будь-якому виді діяльності.
Миттєве застарівання знань, технологій	Зміна уявлення про традиційне робоче місце, поширення гнучкої зайнятості, технічна і соціальна мобільність залежність працівників від географії і ринків. Стратегічно важливі співробітники сьогодні можуть дозволити собі працювати там, де вони хочуть, що робить їх просявання по кар'єрних рівнях ефективнішим і потенційно частішим. Зі свого боку компанії очікують, що такі співробітники будуть працювати продуктивніше, що вимагає нових навичок і визначення пріоритетів. Полегшений доступ до ресурсів розвитку сприяє роботі як самих співробітників, так і компанії
Негативні глобальні та національні демографічні зрушення, загальна нестача кваліфікованих кадрів, талантів	Переорієнтація управління персоналом з пошуку та набору кадрів на неперервний розвиток персоналу, великі інвестиції у навчання персоналу, формування талантів, створення нових кар'єрних моделей — моделей, які передбачають, що все менше компаній сьогодні засновані на професіях або функціях, а більше — на проєктах. Це передбачає необхідність розвитку систем управління продуктивністю, які б заохочували горизонтальну мобільність і пропозиції щодо розвитку для персоналу. Акцент на нових технологіях та інноваціях, що дають компанії стимул розвивати кадровий потенціал, на підвищенні значення та зміні ролей корпоративних систем розвитку, зокрема корпоративних університетів
Зростаюча індивідуалізація, формування індивідуального суспільства	Незважаючи на стабільно високий рівень безробіття в багатьох країнах, компаніям непростіше підібрати співробітників на ключові посади. Акцент на використанні стратегії кадрового різноманіття, концепції гнучкої робочої сили, управління талантами, розвитку креативності, підходів до побудови нових кар'єрних моделей, високої залученості персоналу, різних управлінських підходів при роботі з різними поколіннями персоналу (так звані «поколіннями X, Y», високими очікуваннями працівників «покоління Y»). Попит на цікаву і корисну роботу. Молоді співробітники хочуть не тільки можливостей для власного розвитку, але й того, щоб компанія забезпечувала їх цікавими завданнями, корисною для суспільства роботою і гнучкими умовами праці. Також їм необхідно, щоб роботодавць розумів соціальну значимість їх роботи.
Посилення ролі суміжних наук, зокрема, психології, соціології тощо	Акцент на використанні корпоративних і кадрових брендів, що мають привертати увагу ділових партнерів (у тому числі, субпідрядників, контрактників, і фрілансерів), а також фахівців, що володіють ідеями та знаннями, необхідними для конкретних проєктів і дослідницької діяльності. Це потребує поєднання кадрової операційної моделі, бренду і технічного забезпечення. Зниження ролі колективних цінностей, ерозія культури солідарності, масові вияви соціальної роз'єднаності, зниження потенціалу колективізму, взаємної лояльності. Акцент на врахуванні тенденції індивідуалізації особистості, використанні позитивної індивідуалізації та згладжуванні негативної
	Акцент на використанні соціо-психологічних методів і прийомів в управлінні персоналом для формування ефективних команд, управління конфліктами, управління талантами, підвищення рівня залученості та лояльності працівників до підприємства, умовитованості до творчої праці тощо

Підтвердженням значного впливу визначених чинників на сферу управління персоналом і необхідності її удосконалення є результати дослідження консалтингової компанії Делойт, яка визначила перелік найбільших проблем в управлінні персоналом. За результатами дослідження, більшість керівників (до опитування були залучені і українські керівники) бачить необхідність удосконалення діяльності *HR*-фахівців і кадровиків.

Незважаючи на те, що майже четверо з десяти (38 %) респондентів оцінюють ефективність діяльності *HR*- і кадрових програм як задовільну, дуже мало хто вважає свої *HR*-програми дійсно винятковими. Всього лише 3 % респондентів оцінили свої кадрові програми як такі, що відповідають рівню міжнародного класу за всіма напрямками. А 23 % і 14 % респондентів відповідно вважають, що їх кадрові та *HR*-програми потребують серйозних і навіть радикальних змін. Це відображає зростаюче бажання керівників зміцнювати і розвивати на корпоративному рівні кадровий потенціал [9, 13].

Водночас, коли керівникам було запропоновано назвати трійку найактуальніших *HR*- і кадрових проблем, що стоять перед ними сьогодні, їхні відповіді показали, що корпоративні лідери безпосередньо зосереджені на необхідності виростити нових лідерів і забезпечити спадкоємність керівництва. Тому респонденти поставили глобальну тенденцію розвитку трудових ресурсів «Лідерство майбутнього» верхнім рядком у списку, як найактуальнішу тенденцію.

«Зацікавленість співробітників у роботі / підтримка морального духу» стало другим положенням, обраним як найактуальніша проблема в сфері управління персоналом. Керівники також вказали, що вони планують узгодити діяльність *HR*-відділів з виконанням найважливіших бізнес-завдань. Можливо, саме тому респонденти назвали такі тенденції як «Трансформація *HR*-функції для вирішення нових бізнес-завдань» і «Зміна керівництвом правил *HR*-гри» найактуальнішими тенденціями розвитку трудових ресурсів у найближчі роки [9, 14].

Наявність зазначених і низки інших проблем вимагають використання нових, інноваційних технологій в управлінні персоналом, поширення успішних світових практик і підходів. На жаль, це надзвичайно актуально для України, оскільки значення функції управління персоналом на вітчизняних підприємствах несправедливо применшується, подеколи застосовуються надзвичайно застарілі методи, і взагалі цей напрям діяльності за кризових умов скорочується одним з перших.

Інноваційні технології менеджменту персоналу можна розглядати з двох позицій: як нові, що підвищують ефективність діяльності організації, прийоми управління людськими ресурсами (власне інноваційні технології кадрового менеджменту), і як традиційні технології впровадження в кадрову роботу організації нововведень (традиційні управлінські технології впровадження інновацій). Прикладом перших є нові способи впливу на персонал. Традиційна технологія впровадження інновацій припускає використання в рамках старої процедури нового елемента керування [5].

Сучасна спрямованість інновацій у кадровій сфері, на нашу думку, пов'язана з такими завданнями: 1) підвищення продуктивності діяльності; 2) ефективне навчання і розвиток персоналу; 3) поліпшення робочих взаємин і створення творчого середовища; 4) поліпшення якості трудового життя; 5) стимулювання креативних ідей; 6) звільнення менеджерів від рутинних функцій, краще використання майстерності і здібностей людей; 7) підвищення сприйнятливості та адаптивності персоналу до нововведень; 8) залученість і лояльність персоналу, згуртованість колективу; 9) забезпечення балансу інтересів компанії та співробітника.

Розглянемо окремі, найактуальніші сучасні концепції, підходи та практики в управлінні персоналом. Як зазначають експерти Бостонської консалтингової групи у щорічному звіті «Creating People Advantage» [13, 4], управління талантами і лідер-

ством; HR-аналітика; управління залученістю, поведінкою і культурою — це ті напрями діяльності, які нині повинні бути найпріоритетнішими для керівників.

Дійсно, однією із прогресивних концепцій управління та розвитку персоналу є концепція управління талантами. Поняття «управління талантами» увійшло в бізнес-лексикон наприкінці 1990-х років. Управління талантами — це таке управління персоналом, при якому враховуються індивідуальні особливості розвитку кожного співробітника, надається допомога в удосконаленні його сильних сторін і в поліпшенні тих ділових якостей, в яких, на власну думку, думку колег і лінійних менеджерів, він відчуває нестачу. Таланти — це співробітники з високим потенціалом, розвиток яких пов'язаний із стратегічним кадровим забезпеченням. Вони повинні, в першу чергу, володіти рядом управлінських компетенцій і бажанням розвиватися і управляти своєю кар'єрою [3, 52].

Одним із підходів до побудови системи управління талантами є категоризація і сегментація всього персоналу на групи за критеріями: ефективність, потенціал, компетенції. Це необхідно для того, щоб диференціювати зусилля і витрати компанії на персонал залежно від цінності тієї чи іншої групи співробітників. По-перше, це дозволяє компанії виділити найцінніших співробітників, розвивати, утримувати їх і мотивувати на великі досягнення, призначати на найважливіші позиції в компанії, де їх здібності дадуть найбільшу віддачу для бізнесу. По-друге, інвестиції в персонал розподіляються цільовим чином, що дозволяє при менших витратах отримати відчутнішу віддачу. Також самі співробітники розуміють, що компанія цінує ефективну роботу, професіоналізм, бачать, які моделі поведінки отримують позитивну оцінку, і починають прагнути відповідати кращим прикладам, що з часом веде до посилення корпоративної культури компанії. Поступово люди, що не відповідають корпоративним цінностям, йдуть, зате в компанії збільшується частка тих, чиє ставлення до роботи і ефективність знаходяться на очікуваному рівні. Кращі співробітники вважають за краще працювати серед колег, здатних досягати високих результатів і виконувати роботу на високому професійному рівні [3, 54].

Сучасний світ змінюється дуже швидко, і щоб встигати за цими змінами, компаніям потрібні люди з новими ідеями, з новими нестандартними підходами, здатні зруйнувати стереотипи, що склалися. Ці люди, як правило, мало керовані і погано уживаються в консервативних, стабільних структурах, де цінується досвід, дисциплінованість і вміння жити за регламентом. Разом з тим, у швидкозмінних умовах дедалі ціннішими стають співробітники, що поєднують збалансовано розвинені компетенції та досвід. Навіть з'явилося таке поняття: *experiential talent* — талант, який розкривається повільно, якому потрібне отримання серйозного досвіду, щоб почати демонструвати видатні результати.

На нашу думку, від поняття «талант» у традиційному розумінні (у значенні винятковості, нестандартності, екстраординарних здібностей) відмовлятися не можна, але в межах підходу управління талантами зміст у нього необхідно вкладати дещо інший. Талантами вже сьогодні в багатьох організаціях називають працівників із середніми здібностями, у яких збалансовано проявляється формальний інтелект і емоційний інтелект та досвід. Талантом нині вважається дуже хороший, якісний працівник, завданням підприємства щодо якого є допомога у нарощенні досвіду і створенні умов для досягнення значних результатів.

Управляючи талантами, успішні компанії руйнують кордони між структурними підрозділами компанії та філіями, збагачуючи таким чином їх талантами та лідерством. Згідно даного підходу, талановиті співробітники не належать окремим керівникам; швидше, ці співробітники підтримують організацію в цілому. Крім того, кожна людина повинна мати рівні можливості зростання до керівних посад, а процеси оцінювання і прийняття рішень мають бути прозорими та об'єктивними.

Вимогою часу є планування талантів на довгострокову перспективу та інвестування, а не просто реагування на окремі короткострокові тенденції. Успішні компанії мають прогностичні моделі не менше ніж на п'ять років щодо планування потреби у своїх талантах у розрізі бізнес-одниць, компетенцій і географічного розташування. Це дає можливість їм управляти талантами проактивно [13, 9].

Компанії з прогресивним досвідом аналізують, що буде потрібно, щоб домогтися успіху, і вони планомірно розвивають свої таланти, пропонуючи відповідні тренінги, можливості та програми. Мотивуючи талановитих співробітників переходити до стратегічних зон з високими темпами зростання, компанії можуть активно розвивати свої таланти відповідно до своїх потреб, а не будуть змушені залучати таланти ззовні.

У цьому зв'язку на перший план виступає функція розвитку персоналу, яка набуває стратегічного значення. Сучасна система розвитку персоналу повинна поєднувати навчання в процесі роботи, проектні завдання, обмін досвідом і формальне навчання, а також різні тренінги, спрямовані на розвиток у кожного співробітника навичок і компетенцій, необхідних для розвитку бізнесу. З урахуванням глобальної нестачі кадрів і швидкозмінних вимог, бізнес повинен здійснювати планування розвитку співробітників з оцінкою майбутньої необхідності в кадрах. Це планування має меншою мірою концентруватися на тому, які компетенції вже є у співробітників організації, і більшою — на тому, які навички необхідно розвивати [9, 48].

Через це корпоративні університети нині в світі розглядаються не лише як інститути, що забезпечують розвиток персоналу. Корпоративний університет зараз відіграє чотири основні ролі: навчального центру, центру розвитку лідерства, стратегічної платформи та навчальної мережі [12, 8]. У ролі навчального центру, корпоративний університет проводить навчання штатних співробітників і керівників компаній. Мета полягає в тому, щоб досягти високих стандартів ведення бізнесу і спрямувати діяльність на ключові бізнес-процеси і стандарти. В якості центру розвитку лідерства, корпоративний університет сприяє орієнтації середньої та вищої ланки керівництва на поширення культури управління в межах всієї компанії. Об'єднуючи різні групи керівників компаній, навчальні програми формують певну мережу, об'єднання залучених до них учасників ще протягом тривалого часу після формального завершення навчання, що й сприяє створенню й поширенню єдиної управлінської культури. У ролі стратегічної платформи, навчальні центри, об'єднуючи керівників середньої і вищої ланки, пов'язують професійний розвиток у конкретних сферах і стратегічний розвиток. Як навчальна мережа, корпоративний університет формує культуру і можливості для навчання за межами навчальних аудиторій. Відповідні навчальні програми спрямовані на зміцнення функціональних, технічних та управлінських навичок керівників різних ланок і співробітників.

Як зазначалося, проблеми лідерства, впровадження *HR*-аналітики, управління залученістю, поведінкою і культурою також є пріоритетними напрямками управління персоналом. Зокрема, успішні компанії чітко визначають критерії лідерства, що охоплюють весь ланцюг цінності *HR*. Систематично застосовуючи свої критерії лідерства у всіх процесах відбору, просування та мотивування, ці компанії дають прозорі інструкції для своїх працівників і отримують переконання, що їх таланти найкращим чином відповідають стратегії компанії, спрямовуючи її до вершини [13, 11].

В основі *HR*-аналітики лежить аналіз даних для складання прогнозів, а також моніторингу та вдосконалення *HR*-процесів та управління персоналом. Оцінювання *KPI* має стати основою для побудови прогнозних моделей щодо залученості, продуктивності і поведінки персоналу. Причому це має відбуватись систематично і регулярно [13, 11].

Діяльність з формування залученості персоналу, управління поведінкою і культурою відображає міру, в якій організація може встановлювати норми і моделі поведінки для персоналу, залучати й утримувати працівників, давати їм відчуття, що вони здійснюють свій внесок у щось значуще [13, 12]. Успішні компанії не спостерігають, як культура чи поведінка працівників руйнує цінність, вони активно формують та інвестують у розвиток культури. У багатьох випадках, це великі інвестиції і перетворення організаційних процесів, які мають сильний вплив на культуру компанії, такі як контроль, стратегічне планування, управління інвестиціями і продуктивністю, управління кар'єрою тощо. І також це самі лідери, які мають змінити свою поведінку. Наприклад, лідер, який хоче сформувати підприємницьку культуру, не повинен надмірно управляти та контролювати своїх співробітників.

Хочеться виділити ще один прогресивний підхід до управління персоналом — Investors in People (у перекладі стандарт «Інвестори в Людях») — інноваційна система якісного менеджменту, інтеграція стратегії управління людьми в стратегію управління організацією, міжнародний еталон якості управління людьми, формула взаємодії менеджерів і персоналу організації з метою ефективнішого досягнення цілей і завдань підприємства. Концепція стандарту дозволяє побудувати на практиці ефективну систему менеджменту, оптимізувати організаційну структуру підприємства, стратегії планування, навчання та розвитку; використовувати нематеріальні чинники мотивації та технології оцінки результативності персоналу, підвищити ефективність внутрішніх комунікацій, досягти гармонізації у взаємодії керівників і співробітників з метою забезпечення більш високої результативності у діяльності підприємства.

У зарубіжній науковій літературі дедалі більше з'являється досліджень процесів залученості персоналу (employee engagement), формування підходу управління персоналом на основі високої залученості (high involvement approach to HRM або HHRM). HHRM системи прагнуть «завоювати серця і уми» співробітників, а не просто, спонукати їх до дотримання правил роботи, встановлених керівниками. Вони прагнуть управляти виробничою поведінкою співробітників шляхом їх залучення, ідентифікації з організацією та неформальним або груповим управлінням. За даного підходу, HRM може одночасно підвищувати здібності співробітників, мотивацію і створювати можливості для них здійснити свій внесок у спільний результат [15, 71].

Також серед сучасних практик управління персоналом, що можуть стати в нагоді під час формування колективу, особливо, креативних команд, мотивації персоналу, діагностики та формування його лояльності до підприємства, оцінюванні тощо, варто виділити методику LAB-profile, яка дає можливість будувати метапрограмні профілі працівників та/або кандидатів на вакантні посади. Цей метод ґрунтується на психологічних інструментах управління персоналом і дає можливість побудувати метапрограмний портрет особистості, за допомогою якого виявляються найважливіші характеристики стилю мислення співробітника, що дає можливість спрогнозувати, як успішно він впорається з тим чи тим видом діяльності, якими ресурсами він володіє.

Метапрограми описують звичний стиль мислення людини, як вона сприймає та опрацьовує інформацію. Залежно від того, які способи мислення домінують у людини, тим успішнішою вона буде в діяльності, яка вимагає саме такого мислення. Таким чином, ефективність роботи значною мірою залежить від того, наскільки стиль сприйняття та мислення (тобто набір метапрограм), що характерний для людини, відповідає вимогам її діяльності [1, 71].

Варто також зупинитись на можливостях використання гнучких графіків роботи в управлінні людськими ресурсами та активізації інноваційної діяльності працівників. Як відзначає Ф.А. Мухаметшина, гнучкий графік допомагає підвищити продуктивність праці, утримати цінних співробітників, зменшити витрати на орен-

ду офісів і оплати електроенергії. Важливо й те, що співробітники, що працюють за гнучким графіком, ведуть активніший спосіб життя, гармонійно поєднуючи роботу і особисті інтереси.

Гнучке робоче місце сьогодні є необхідною, але не єдиною умовою для залучення і утримання співробітників. Для того щоб отримувати вигоду, гнучкість робочого місця повинна узгоджуватися з основною стратегією компанії. Використання ефективної стратегії гнучкого робочого місця є непростим завданням. Бажано визначити загальні параметри, які встановлюють чіткі межі і дозволяють співробітникам певну гнучкість в цих межах, вибираючи ті умови, які їм підходять. Також важливою є впевненість у тому, що наявні необхідні умови для такої роботи. Є види дистанційних робіт, які створили більше управлінських проблем, ніж вирішили. Тому потрібно дати відповідь на такі питання: чи готові менеджери працювати з командами дистанційно, або ж керівництву потрібні нові ресурси? чи готове технічне оснащення компанії впоратися із цим завданням? який взаємозв'язок між вигодами, що співробітники отримують від цієї гнучкості, і цінністю, яку це приносить бізнесу? нарешті, чи залишиться живе спілкування таким само необхідним, як раніше? [9, 33—34].

У той час як гнучкі робочі місця і команди, що працюють дистанційно, стають нормою, менеджерам, лідерам команд і вищому керівництву необхідно переглянути й свої навички. Тобто практика використання гнучкої зайнятості вимагає і від керівників наявності нових підходів та навичок управління такими працівниками.

У цьому разі цікавими є приклади успішної реалізації даного підходу. Так, в компанії 3M існує багаторічна традиція — правило 15 %, згідно з яким співробітники мають право до 15 % свого робочого часу витратити на обрані ними особисто проекти. Ще одним таким прикладом є досвід компанії Google, кожен працівник якої 20 % робочого часу може присвячувати не поточним, а індивідуальним проектам.

Важливим напрямом удосконалення процесу управління персоналом є застосування можливостей, що створюють інформаційно-комунікативні технології. У даний час програмні продукти для управління персоналом вийшли на новий якісний рівень і включають не тільки засоби збору та обліку даних з персоналу, а й функції сучасного HR-менеджменту: управління результативністю, компетенціями, навчанням і розвитком, підбором співробітників, пільгами і компенсаціями, лояльністю, організаційними змінами, а також планування кар'єри, ведення архівів. Функціональність таких програмних продуктів дозволяє істотно збільшити коло користувачів, що особливо актуально для організацій зі складною, ієрархічною структурою управління.

У цьому зв'язку, глобальний феномен розвитку соціальних мереж при ефективному використанні може також стати інноваційним механізмом роботи в сфері управління людськими ресурсами. Правильно організована робота у внутрішній корпоративній мережі — це не тільки інформаційний ресурс для персоналу компанії, це інструмент формування корпоративної культури. Використання внутрішньої корпоративної мережі дозволяє вирішити наступні завдання: оперативне інформування персоналу; вибудовування каналів внутрішньої комунікації; організація зворотного зв'язку зі співробітниками; підвищення лояльності співробітників за рахунок додаткових можливостей згуртування колективу, почуття причетності до спільної справи; організація додаткових можливостей для навчання та адаптації персоналу. Для створення ефективно функціонуючої внутрішньої соціальної мережі необхідно управляти мотивацією до її відвідування співробітниками [8].

**Висновки.** Запорукою успішного управління людськими ресурсами в організації є: вироблення стратегії «управління талантами» в конкретній організації; створення спеціальних програм і заходів розвитку, мотивування, забезпечення умов, середовища та культури спільної діяльності.



Щоб залишатися попереду, компанії повинні мати на увазі такі основні положення: 1) приділяти таку ж саму увагу стратегії управління персоналом, як і формуванню інших складових корпоративної стратегії; 2) будувати систему управління талантами; 3) бути готовими більше інвестувати в перепідготовку та перекваліфікацію, створювати умови для розвитку і кар'єрного зростання; 4) використовувати більш аналітичні методи в управлінні персоналом; 5) формувати залученість і лояльність персоналу; 6) застосовувати соціо-психологічні методи в управлінні персоналом; 7) розвивати нові форми інформаційних технологій навчання персоналу; та ін.

### **Література**

1. Антоненко А. Использование методики LAB-profile в практике управления персоналом / А. Антоненко // Менеджер по персоналу. — 2006. — № 10. — С. 70—77.
2. Глобальное экономическое развитие: тенденции, асимметрии, регулирование: монография / [Д. Лукьяненко, В. Колесов, А. Колот, Я. Столярчук и др.]; под науч. ред. профессор Д. Лукьяненко, А. Поручника, В. Колесова. — К.: КНЭУ, 2013. — 466, [2] с.
3. Демичева М.Ю. Подходы к управлению талантами // Инновационные технологии управления человеческими ресурсами: коллективная монография / Под редакцией к.э.н. А.А. Корсаковой, д.с.н. Е.С. Яхонтовой. — М.: МЭСИ, 2012. — С. 52—63.
4. Колот А.М. Індивідуалізація особистості та формування індивідуалізованого суспільства як феномени сучасності: наслідки та уроки / А. М. Колот // Україна: аспекти праці. — 2014. — № 2. — С. 3—5.
5. Кудрявцева Е.И. Инновационные технологии в кадровом менеджменте / Кудрявцева Е.И., Голянич В.М. // Управленческое консультирование. — 2013. — № 2. — С. 5—16. — [Электронный ресурс]. — Режим доступа: [www.szju.ru/publication/650/rossijskij-nauchno-prakticheskij-zhurnal-upravlencheskoe-konsultirovanie](http://www.szju.ru/publication/650/rossijskij-nauchno-prakticheskij-zhurnal-upravlencheskoe-konsultirovanie)
6. Мельник О.Г. Система мотивування працівників інноваційно-креативного профілю на українських підприємствах / О.Г. Мельник, А.О. Грицина, Н.І. Горбаль // Збірник наукових праць «Вісник Національного університету «Львівська політехніка». — №767 «Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку». — Львів: Видавництво Львівської політехніки. — 2013. — С. 52—55.
7. Мухаметшина Ф.А. Мотивация персонала в инновационном подходе в системе управления персоналом. — [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://kirgteu.com/filemanager/download/895/>
8. Приходько Л.В. Социальные сети, как инновационный инструмент управления персоналом // Инновационные технологии управления человеческими ресурсами: коллективная монография / Под редакцией к.э.н. А.А. Корсаковой, д.с.н. Е.С. Яхонтовой. — М.: МЭСИ, 2012. — С. 39—43.
9. Расширяя горизонты. Тенденции развития трудовых ресурсов — 2013. Международное издание. — [Электронный ресурс]. — Режим доступа: [http://www.deloitte.com/assets/Dcom-Russia/Local%20Assets/Documents/Consulting/Tendencii\\_v\\_oblasti\\_upravleniya\\_personalom.pdf](http://www.deloitte.com/assets/Dcom-Russia/Local%20Assets/Documents/Consulting/Tendencii_v_oblasti_upravleniya_personalom.pdf)
10. Червінська Л.П. Управління інноваційною діяльністю персоналу: монографія / Л.П. Червінська. — К.: КНЕУ, 2014. — 194 [6] с.
11. Яхонтова Е.С. Инновационные технологии управления культурой // Инновационные технологии управления человеческими ресурсами: коллективная монография / Под редакцией к.э.н. А.А. Корсаковой, д.с.н. Е.С. Яхонтовой. — М.: МЭСИ, 2012. — С. 87—99.
12. Corporate Universities: An Engine for Human Capital / Philipp Kolo, Rainer Strack, Philippe Cavat, Roselinde Torres, Vikram Bhalla // July, 2013/ — [Электронный ресурс]. — Режим доступа: [https://www.bcgperspectives.com/Images/Corporate\\_Universities\\_Jul\\_2013tcm80-140415.pdf](https://www.bcgperspectives.com/Images/Corporate_Universities_Jul_2013tcm80-140415.pdf)
13. Creating People Advantage 2013. Lifting HR Practices to the Next Level / Rainer Strack, Jean-Michel Caye, Carsten von der Linden, Pieter Haen, Filippo Abramo. // October 30, 2013. — [Электронный ресурс]. — Режим доступа: [https://www.bcgperspectives.com/Images/-Creating\\_People\\_Advantage\\_Oct\\_2013\\_tcm80-147615.pdf](https://www.bcgperspectives.com/Images/-Creating_People_Advantage_Oct_2013_tcm80-147615.pdf)
14. Global Talent 2021. How the new geography of talent will transform human resource strategies. — Oxford Economics. — Report, 2012 — [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://www.oxfordeconomics.com/Media/Default/Thought%20Leadership/global-talent-2021.pdf>
15. Krausert, A. HRM systems for knowledge workers: differences among top managers, middle managers, and professional employees // Human Resource Management, january—february 2014, vol. 53, no. 1. pp. 67—87.

Стаття надійшла до редакції 11.06.2014 р.