

ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО ЗДІЙСНЕННЯ ФУНКЦІЙ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

INNOVATIVE APPROACHES OF PERSONNEL MANAGEMENT FUNCTIONS IMPLEMENTATION

УДК 330.341.1

Лизанець А.Г.

к.е.н., доцент кафедри менеджменту та управління економічними процесами Мукачівський державний університет
Пугачевська К.Й.

к.е.н., доцент кафедри менеджменту та управління економічними процесами Мукачівський державний університет

У статті обґрунтовано потребу та здійснено ідентифікацію чинників застосування інновацій у практиці управління персоналом. Розкрито сутність поняття «кадрова інновація», визначено її види. Здійснено аналіз пріоритетних інноваційних підходів до здійснення окремих функцій управління персоналом на підприємствах в сучасних умовах. Наголошено на доцільності запровадження кадрових інновацій як джерела конкурентної переваги.

Ключові слова: управління персоналом, кадрова інновація, управління талантами, зворотне наставництво, HR-аналітика.

В статье обоснована необходимость и осуществлена идентификация факторов применения инноваций в практике управления персоналом. Раскрыта сущность понятия «кадровая инновация», определены ее виды. Осуществлен анализ приоритетных инновационных подходов к осуществлению отдельных функций управления персоналом

на предприятиях в современных условиях. Отмечена целесообразность внедрения кадровых инноваций как источника конкурентного преимущества предприятия.

Ключевые слова: управление персоналом, кадровая инновация, управление талантами, обратное наставничество, HR-аналитика.

In the article the necessity of HR innovations is substantiated. The factors causing the usage of innovations in HR practices are identified. The essence of the concept of «HR innovation» and its species are revealed. The analysis of innovative approaches of the personnel management functions implementation at the enterprises in modern conditions is represented. It is emphasized on the feasibility of introducing HR innovations as a source of competitive advantage.

Key words: personnel management, personnel innovation, talent management, reverse mentoring, HR analytics.

Постановка проблеми. Сучасна економіка характеризується надзвичайно швидкими темпами зміни бізнес-середовища, викликаних технологічними інноваціями, інтенсивним розвитком нових галузей та видів діяльності, змінами у потребах споживачів, посиленням конкуренції. За цих умов зростає роль персоналу, його здатності розвивати свій трудовий потенціал і використовувати потенційні можливості у сфері праці для досягнення цілей підприємства. Необхідність постійного приведення у відповідність характеристик персоналу вимогам підприємства, часу та бізнес-середовища викликають потребу впровадження сучасних інноваційних методів управління.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Вивченню різних тенденцій, які впливають на процеси управління персоналом сучасних підприємств, присвячені наукові праці ряду вітчизняних та зарубіжних науковців [1; 2; 3; 4; 7; 8; 10; 11]. Деякі з них акцентують увагу на технології реалізації окремих інноваційних підходів до управління трудовими ресурсами [4; 7; 8], інші досліджують досвід вирішення кадрових проблем у провідних організаціях чи розвинутих країнах [1; 10; 12; 13], можливості застосування сучасних технологій при реалізації кадрових завдань [2; 3; 11]. Разом з тим, актуальність і 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. Інновації виступають у якості джерела конкурентної переваги. У біз-

несі на першому місці, як правило, технологічні та продуктові інновації. І хоча роль персоналу і людських ресурсів постійно зростає, а владання коштів у розвиток персоналу розглядається, як вигідна довгострокова інвестиція, поняття кадрової інновації є поки що недостатньо поширеним. Недостатньо дослідженим є і вплив кадрової інновації на організаційну ефективність. З огляду на це актуальним завданням є активне вивчення і впровадження інноваційних кадрових технологій у практику управління персоналом сучасних підприємств.

Метою статті є обґрунтування потреби, ідентифікація чинників застосування інновацій у практиці управління персоналом, а також визначення пріоритетних інноваційних концепцій та практичних прийомів здійснення окремих функцій управління персоналом на вітчизняних підприємствах у сучасних умовах.

Результати дослідження. Інновації можна розглядати як будь-який процес або результат. З точки зору бізнесу, інновація є генерацією нових ідей, постійний розвиток продукції, послуг і процесів та їх комерційне застосування. Найвідоміші тлумачні словники Заходу визначають інновацію, як нову ідею чи метод, які впроваджено для виготовлення будь-чого, тобто те, що ґрунтується на нових ідеях, технології тощо [9, с. 53].

Останнім часом за міжнародними стандартами інновацію визначено, як кінцевий результат відповідної діяльності, що втілений у новому чи вдосконаленому продукті, впровадженому на ринку, новому чи вдосконаленому технологічному про-

цесі, використовуваному у практичній діяльності, чи в новому підході до надання соціальних послуг [5]. Інновації як інструмент перетворення набули значного поширення у різних сферах діяльності соціальних суб'єктів (економічній, політичній, соціальній, психологічній, управлінській). Таке розуміння інновації дає можливість використовувати це поняття і щодо процесів управління персоналом.

На основі узагальнення наукових джерел та аналітичних матеріалів [1; 4; 12] виявлено, що до найбільш вагомих чинників, які впливають на діяльність підприємств та процеси управління персоналом у сучасному бізнес-середовищі, належать: нестабільна ситуація на національних, регіональних ринках; інформатизація, поширення цифрових технологій; швидке застарівання знань, технологій; зростання інтенсивності міграційних процесів; зростаюча індивідуалізація, формування індивідуалізованого суспільства; постійна потреба у функціональній і чисельній адаптації персоналу до вимог операційної системи.

Нестабільна ситуація на національних, регіональних ринках, постійна невизначеність веде до частого перегляду бізнес-стратегій, реінжинірингу бізнес-процесів; потреби розробки і застосування нових управлінських технологій, у тому числі і щодо персоналу.

Інформатизація, поширення цифрових технологій змінюють поведінку людей у роботі і в спілкуванні. Широкі функціональні можливості сучасної комп'ютерної техніки і доступ до інтернет-ресурсів створюють умови для спільної роботи на національному і навіть міжнародному рівні в режимі реального часу практично в будь-якому виді діяльності. Зміна уявлення про традиційне робоче місце, поширення гнучкої зайнятості, технічна і соціальна мобільність руйнують залежність працівників від географії і ринків. Полегшений доступ до ресурсів розвитку сприяє удосконаленню як самих співробітників, так і результативності операційної діяльності.

Швидке застарівання знань, технологій зміщує пріоритети у роботі кадрової служби з пошуку та набору кадрів на неперервний розвиток персоналу, інвестиції у підвищення його трудового потенціалу, створення нових кар'єрних моделей, формування сучасних систем управління продуктивністю праці, заохочення горизонтальної мобільності кадрів.

Зростання інтенсивності міграційних процесів, наслідком чого все частіше стає нестача кваліфікованих кадрів, вимагає від роботодавців використання стратегії кадрового різноманіття, концепцій гнучкої робочої сили, впровадження сучасних підходів до управління кар'єрою.

Можливість працевлаштування за кордоном і отримання більш суттєвої матеріальної винагороди за виконану працю знижує конкурентоспро-

можність вітчизняних роботодавців. Для залучення, прикріплення і стримання відтоку робочої сили вітчизняні підприємства мають формувати ширшу пропозицію цікавої і корисної роботи. Виникає потреба формування і розвитку корпоративних та кадрових брендів, які мають привертати увагу потенційних носіїв робочої сили, що володіють ідеями та знаннями, необхідними для конкретних бізнес-проектів і поточної операційної діяльності.

Нарощування показників плинності і руху кадрів, потреба у функціональній і чисельній адаптації персоналу до вимог змінної операційної системи ведуть до диверсифікації, постійного ускладнення і підвищення трудомісткості виконання кадрових функцій, що у свою чергу спонукає підприємства шукати можливості підвищення результативності роботи кадрових служб.

Виявлені чинники впливу на процеси формування та управління трудовим потенціалом формують на підприємствах реальну потребу застосування кадрових інновацій.

Під кадровою інновацією у даному випадку слід розуміти нові методи, програми, практики, технології, системи управління персоналом, які впроваджені на конкретному підприємстві, застосовуються щодо потенційних чи залучених працівників і забезпечують необхідний соціальний або економічний результат від їх застосування.

Погоджуємося з думкою, що інновації у сфері управління персоналом можна розглядати з двох позицій: або, як нові, що підвищують ефективність діяльності організації, прийоми управління людськими ресурсами, або, 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 [4].

Подібно до технологічної чи продуктової, кадрова інновація може носити базисний, поліпшувальний характер або виступати в якості псевдоінновації. Вона може бути спрямована на окрему особу (потенційного кандидата на посаду чи працівника, з яким оформлено трудові відносини), робочу групу, трудовий колектив.

Кадрова інновація може охоплювати систему роботи з кадрами в цілому, або стосуватися технології реалізації однієї чи декількох функцій управління.

Загалом управління персоналом як вид діяльності представляє собою поєднання різних функцій. Кожна функція спрямована на розв'язання специфічних і різноманітних проблем взаємодії між підприємством та конкретним носієм робочої сили з приводу його залучення, використання, розвитку, стимулювання трудової поведінки тощо. Кількість, види і пріоритетність функцій управління

персоналом, а відповідно і методи їх реалізації не залишаються сталими з плином часу. Вони постійно модифікуються і змінюються під впливом зміни об'єкта управління з одного боку і чинників середовища господарювання з іншого. Саме цей факт і обумовлює потребу постійного застосування кадрових інновацій.

Ефективність кадрової інновації щодо визначеної функції управління персоналом виражається через її реалізаційний ефект: на характеристики і дії об'єкта управління (особи, робочої групи, трудового колективу); на показники ефективності управління персоналом (рівень використання персоналу, плинність кадрів, продуктивність праці, якість праці тощо); на кінцеві показники діяльності підприємства (обсяги виробництва, прибуток, рентабельність та ін.).

Пріоритетними функціями управління персоналом, реалізація яких в сучасних умовах вимагає застосування інноваційних методів та підходів, виступають: маркетинг персоналу та встановлення зв'язків з потенційними працівниками; залучення персоналу; управління навчанням і розвитком персоналу; закріплення кадрів та згуртування трудових колективів; управління використанням кадрів; моніторинг та аналіз ефективності використання персоналу; підвищення продуктивності і якості праці.

Розглянемо деякі з кадрових інновацій, які є актуальними для підвищення реалізаційного ефекту вищезазначених функцій управління персоналом.

В умовах ринкової економіки, коли робоча сила включена до товарного обміну поряд з іншими факторами виробництва, вона перетворилася на один із важливих об'єктів маркетингу. Традиційними маркетинговими інструментами впливу кадрових служб на ситуацію на ринку праці виступає політика підприємства щодо залучення, розвитку, мотивації та оцінки персоналу. В умовах конкуренції між носіями робочої сили та між роботодавцями зростає роль такого маркетингового інструмента, як кадрова реклама, яка покликана формувати інтерес до даного роботодавця, сприяти встановленню зв'язків з потенційними працівниками.

Поряд з традиційними методами здійснення пошуку кандидатів на посади засобами маркетингу (оголошення в засобах масової інформації, зустрічі з випускниками навчальних закладів, звернення до служб зайнятості, дні відкритих дверей, ярмарки вакансій, пошук через кадрові агентства та мережу Інтернет) провідні підприємства все частіше застосовують соціальні мережі для здійснення даної функції.

Для кадрових служб соціальні мережі можуть бути корисні у наступних напрямках: формування зв'язків з потенційними кандидатами на посаду та перевірка інформації про вже наявних кандидатів.

Формування бажання потенційного працівника отримати робоче місце на конкретному підприємстві може формуватися задовго до безпосереднього контакту з роботодавцем. Воно може з'явитися (зникнути) у процесі отримання інформації про підприємство. Перші враження мають вирішальне значення, і використання Інтернету для оцінки кадрового бренду і формування думки про бажаність потенційних роботодавців стає критичною.

Згідно результатів дослідження Accenture щодо «використання технологій», кожна четверта особа використовує соціальні мережі для дослідження роботодавців, начальників, клієнтів і постачальників послуг [15]. Той факт, що майже всі компанії, які отримують найвищі рейтинги з боку носіїв робочої сили при обстеженні Top Career, мають сторінку Facebook, яка присвячена кар'єрі, тільки підсилює це твердження [13].

Надихаючий інтерактивний кар'єрний портал привертає увагу кандидатів на посади набагато більше, ніж дешеві розпродажі на ярмарку вакансій.

Сучасні провідні організації світу інвестують значні кошти у формування інтегрованих кар'єрних сайтів, які дають можливість кандидатам відчувати дружнє відношення до них роботодавця, за допомогою блогів зі співробітниками та відео-презентацій отримати повнішу інформацію про підприємство, його амбітні плани, кадрову політику і перспективи кар'єрного зростання. До 80% компаній у світі використовують соціальні мережі для підбору кадрів. 95% з них використовують для цих цілей мережу LinkedIn.

Поряд з LinkedIn.com найбільш популярними в Україні на сьогодні є такі соціальні мережі, як: Facebook.com; Moikrug.ru (один із сервісів Яндекс, який за функціоналом аналогічний LinkedIn); Odnoklassniki.ru та Vkontakte.ru.

Відповідно до Указу Президента України №133/2017 «Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 28 квітня 2017 року «Про застосування персональних спеціальних економічних та інших обмежувальних заходів (санкцій)» [6], введено ряд обмежувальних заходів, які передбачають заборону Інтернет-провайдерам надання послуг з доступу користувачам мережі Інтернет до ресурсів сервісів Vkontakte.ru (www.vk.com) та Odnoklassniki.ru (www.ok.ru), а також сервісів ТОВ «Яндекс». Такі дії з боку керівництва держави носять об'єктивний характер і викликані політичними чинниками. Вони обмежать доступ до відповідних ресурсів та поступово зменшуватимуть можливість їх застосування у рекрутингових цілях.

Але, як відомо, попит породжує пропозицію. Обмеження пропозиції якісних соціальних мереж в Україні через заборону російських сервісів поступово спонукатиме провайдерів і користува-

чів цих послуг шукати альтернативи і спонукатиме до появи нових альтернативних ресурсів з подібними функціональними можливостями. Хорошими перспективами у цьому плані володіють такі існуючі національні мережі, як: <http://druzi.org.ua>, <http://ukrface.com.ua>, <http://vsitut.com/>, <http://www.uamodna.com/>.

Крім соціальних мереж, варто вивчати блоги: livejournal.com, blogspot.com, blog.ru, liveinternet.ru та мікроблоги Twitter, [chikchirik](http://chikchirik.com). У них людина часто більш розкріпачена, тут більше «живих» повідомлень.

Організації все частіше використовують блоги в якості інструменту стратегічного рекрутингу. Блоги можуть виступати складовою корпоративної кадрової культури з динамічним змістом. Блог є відмінним способом публікації інформації, яка актуальна і цікава для пасивних кандидатів. Вони можуть бути також використані для ведення діалогу з кандидатами. Ведення блогу може стати миттєвим механізмом зворотного зв'язку, який займає менше часу, ніж, наприклад, управління онлайн-опитуванням.

З іншого боку соціальні мережі можуть давати інформацію роботодавцям про кандидата. Часто може бути корисно дізнатися про інтереси знайденого фахівця, його коло спілкування, зокрема список груп, в яких зареєстрований кандидат, і його активність у цих групах. Корисним джерелом інформації для роботодавця може стати аналіз того, які додатки використовує конкретна особа, а також і їх кількість. У Facebook є функція, яка транслює всю активність людини в Інтернеті, так що тут можна швидко отримати всі необхідні відомості.

У соціальних мережах можна зробити ще одне важливе спостереження, а саме: чи виявляє там активність кандидат в робочий час і відповідно чи буде він замість виконання своїх прямих обов'язків проводити час в Інтернеті.

Наступна функція управління персоналом, яка підлягає інноваційним змінам в сучасних умовах, є організація залучення персоналу та формування з ним трудових відносин. Сучасні підприємства для проведення відбору персоналу з множини кандидатів все частіше використовують тисячолітні переваги зв'язку. На зміну традиційним співбесідам приходять он-лайн інтерв'ю, що проводяться через Skype або Viber. На сьогодні проведення віртуальних інтерв'ю не розглядаються як крайня міра, а скоріше як стратегічний вибір роботодавця, оскільки такі платформи не тільки дешевші за традиційний контакт особи з особою, але і дозволяють зекономити час учасників та є психологічно легшими для сприйняття і здійснення з боку потенційного кандидата.

Традиційна процедура відбору кандидата на посаду передбачає точне визначення того, хто саме потрібен підприємству. Це здійснюється за

допомогою посадових інструкцій, кваліфікаційних карт та карт компетенцій. У сучасних умовах ряд підприємств відмовляються від посадових інструкцій (JDs) як відформатованих описів роботи. Оскільки організаційні потреби швидко змінюються, більшість посадових інструкцій швидко застарівають і реальні функції співробітника не співпадають з тим, що у них зазначено.

Якби співробітники робили лише те, що зазначено у їх посадових інструкціях багато організацій заморозило б свій розвиток. «Робота за правилами», тобто згідно інструкції, часто звучить, як загроза.

Інноваційним методом формування трудових відносин і визначення реальних функцій співробітника в організації може стати надання можливості працівникам мати «портфель кар'єри». «Портфель кар'єри» повинен передбачати зміну ролей та функціональних обов'язків працівника під впливом організаційних змін. Результатом цього може стати акцент особи на своїх сильних сторонах (підприємницькі здібності, знання іноземних мов чи інформаційних технологій...) і умотивованості до постійного розвитку як можливості примноження продуктивності індивідуальної діяльності.

Працевлаштовуючись на роботу, сучасна молодь має зовсім інші очікування від робочого місця, ніж попередні покоління. Замість того, аби узгоджувати прагнення кандидатів з потребами підприємства, сучасні роботодавці вважають за доцільне створювати робоче місце під конкретного кандидата. «Якщо є хтось, хто має особливий дар, створіть заголовок для нього, який би підходив під його конкретний набір навичок» [10].

З іншого боку, постійне впровадження нових технологій, реінжиніринг бізнес-процесів вимагає залучення не покірного пасивного виконавця, який чітко слідує інструкції, а працівників з новими ідеями, з новими нестандартними підходами, здатних зруйнувати стереотипи, що склалися.

Орієнтація сучасних роботодавців на залучення і ефективне використання унікальних та екстраординарних здібностей своїх співробітників знаходить своє відображення у такій прогресивній технології управління персоналом, як концепція «управління талантами», яка була розроблена та впроваджена у практику ще у 90-х роках ХХ століття [3, с. 52].

Побудова системи управління талантами передбачає категоризацію і сегментацію персоналу на групи за трьома критеріями: ефективність, потенціал, компетенції. Це необхідно для того, щоб диференціювати зусилля і витрати підприємства на персонал залежно від цінності тієї чи іншої групи співробітників. Такий підхід дозволяє ідентифікувати найцінніших співробітників, розвивати, утримувати їх і мотивувати їх розвиток, призначати на посади, де їх здібності дадуть най-

більшу віддачу для бізнесу. З іншого боку, сегментація допомагає диференціювати інвестиції в різні групи працівників, максимізуючи при цьому ефект від їх використання.

Концепція «управління талантами» належить до кадрових інновацій, які стосуються реалізації такої функції менеджменту персоналу, як управління його розвитком.

Люди часто думають, що чим довше вони працюють в організації, тим більше вони знають, і тим менше потрібно вчитися. Проте, молоді співробітники, які тільки-но працевлаштувалися, часто мають нові навички та досвід, стають джерелом нових оригінальних ідей, запроваджують нові методи роботи, що дають більшу віддачу, ніж традиційні методи, що вже впроваджені давно. У зв'язку з цим роботодавці все частіше розуміють, що навчання «зверху вниз» не завжди доцільно, особливо там, де при виконанні роботи використовують соціальні медіа та інформаційні технології. На практиці отримує все більшого поширення така інноваційна технологія, як «зворотне наставництво». При зворотному наставництві, молодший член команди входить у «професійну дружбу» з кимось старшим (хто працевлаштований набагато раніше), і вони обмінюються навичками, знаннями і розуміннями. Зворотне наставництво визнає, що є прогалини навичок з обох сторін, і що кожна людина може подолати свої слабкі сторони за допомогою сильних сторін іншого учасника.

Іншим ефективним інноваційним інструментом розвитку персоналу є використання корпоративних навчальних центрів або корпоративних університетів. Їх основна мета полягає у тому, щоб досягти високих стандартів ведення бізнесу і спрямувати діяльність на ключові бізнес-процеси і стандарти. Корпоративні університети, крім забезпечення власне розвитку персоналу, відіграють ролі центру розвитку лідерства, стратегічної платформи та навчальної мережі [11].

Центральною функцією управління персоналом підприємства залишається моніторинг та аналіз результативності праці персоналу. Так згідно інформації, представленої у щорічному звіті БКГ «Creating People Advantage: How to Set Up Great HR Functions» [12], пріоритетними концепціями у сфері HR-функцій у сучасних умовах виступають управління талантами; управління залученістю, поведінкою і культурою; HR-аналітика.

HR-аналітика є однією з прогресивних технологій здійснення аналізу ефективності використання трудових ресурсів на рівні підприємства. В основі HR-аналітики лежить аналіз даних для складання прогнозів, а також моніторингу та вдосконалення HR-процесів. Аналітичні технології у сфері управління персоналом розширюють спектр своєї дії. Вони об'єднують як дані про персонал, так і дані

про сам бізнес, що дозволяє в режимі реального часу вирішувати широке коло кадрових проблем: аналіз та прогнозування кадрових ризиків, пошук кандидатів з високим трудовим потенціалом, визначення характеристик високопродуктивних робочих груп, аналіз залученості кадрів, виявлення найбільш ефективних способів розвитку кар'єри і лідерських якостей кандидатів і залученого персоналу.

Аналітичні кадрові технології стають все більш доступні для середньостатистичних підприємств. Вони вбудовані у більшість програм ERP (Enterprise Resource Planning – Управління ресурсами підприємства), систем з управління талантами, текстових і семантичних інструментів аналізу, а також рекрутингових і навчальних програм.

Дієвим інструментом здійснення HR-аналітики кадровими службами є впровадження сучасних автоматизованих систем управління кадрами. У їх складі виділяють: багатофункціональні експертні системи, які можуть проводити профорієнтацію, відбір, атестацію співробітників; експертні системи для групового аналізу персоналу; комплексні системи управління персоналом [2]. Серед найбільш відомих зарубіжних автоматизованих програм управління персоналом виділяють: SAP Human Resources Management System, Oracle Human Resources Analyzer, Renaissance Human Resources/ Payroll, Rodertson & Blums Payroll 3.1, Scala HR.

Найбільш відомими програмними продуктами з управління персоналом в Україні є: «Inteam: Діловодство», програма «PersonPro 2.0» та «PersonPro 2.0 SQL»; «1С: Підприємство 7.7: конфігурація «Зарплата+кадри для України»; «Відділ кадрів» пакету X – DOOR.

Їх застосування зменшить трудомісткість та підвищить якість виконання функцій кадровими службами, дозволить накопичувати, систематизувати інформацію про персонал, а також здійснювати поглиблений аналіз ефективності використання різних професійних, вікових, статевих, кваліфікаційних та інших груп працівників.

Висновки з проведеного дослідження. Застосування інновацій є об'єктивною необхідністю підвищення якості та результативності здійснення функцій управління персоналом у сучасних умовах. Для підтримки власної конкурентоспроможності на ринку праці сучасні роботодавці повинні приділяти суттєву увагу реалізації кадрової стратегії, формувати систему управління талантами, інвестувати у розвиток персоналу, забезпечувати реалізацію кар'єрних планів, широко застосовувати інформаційні та аналітичні кадрові технології. Подальші дослідження мають бути зорієнтовані на вивчення впливу окремих кадрових інновацій на ефективність управління персоналом та організаційну ефективність загалом.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Василик А.В. Сучасні виклики та інноваційні практики управління персоналом / А. В. Василик // Соціально-трудові відносини: теорія та практика . – 2014. – № 1. – С. 306-314.
2. Головань Д.В. Застосування сучасних автоматизованих систем управління персоналом / Д.В. Головань // Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі: проблеми теорії та практики, 2013, № 1 (21). – С. 77-85.
3. Демичева М.Ю. Подходы к управлению талантами // Инновационные технологии управления человеческими ресурсами: коллективная монография / Под редакцией к.э.н. А.А. Корсаковой, д.е.н. Е.С. Яхонтовой. – М.: МЭСИ, 2012. – С. 52–63.
4. 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.sziu.ru/publication/650/rossijskij-nauchno-prakticheskij-zhurnal-upravlencheskoe-konsultirovanie
5. Статистика науки и инноваций: Краткий терминологический словарь / Под ред. Л.М. Гохберга. – М.: Центр исследований и статистики науки, 1996 – 230 с.
6. Указ президента України №133/2017. – Электронный ресурс. – Режим доступа: <http://www.president.gov.ua/documents/1332017-21850>
7. Червінська Л.П. Управління інноваційною діяльністю персоналу: монографія / Л.П. Червінська. – К.: КНЕУ, 2014. – 194 с.
8. 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.
9. Collins Cobuild English Language dictionary – London, 1987. – P. 53. – Электронный ресурс. – Режим доступа: <https://www.collinsdictionary.com/dictionary/english>
10. Chris van Mossevelde 4 Best Practices to Take from Google, Facebook, Netflix and Zappos Buzz Insights Jan 28, 2014. – Электронный ресурс. – Режим доступа: <http://universumglobal.com/articles/2014/01/4-best-practices-to-take-from-google-facebook-netflix-and-zappos/>
11. 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
12. Creating People Advantage 2014-2015: How to Set Up Great HR Functions/ Rainer Strack, Jean-Michel Caye, Carsten von der Linden and others // December 01, 2014. – Электронный ресурс. – Режим доступа: <https://www.bcgperspectives.com/content/articles>
13. Joe Walker, "Firms Invest Big in Career Sites," The Wall Street Journal Online, June 8, 2010. – Электронный ресурс. – Режим доступа: <http://online.wsj.com/article/>

REFERENCES:

1. Vasylyk A.V. Suchasni vyklyky ta innovatsiini praktyky upravlinnia personalom / A. V. Vasylyk // Sotsialno-trudovi vidnosyny: teoriia ta praktyka . – 2014. – # 1. – S. 306-314.
2. Holovan D.V. Zastosuvannia suchasnykh avtomatyzovanykh system upravlinnia personalom / D.V.Holovan // Ekonomika ta upravlinnia pidpriemstvamy mashynobudivnoi haluzi: problemy teorii ta praktyky, 2013, # 1 (21) – s. 77-85.
3. Demicheva M.Yu. Podkhody k upravleniyu talantami // Innovatsionnye tekhnologii upravleniya chelovecheskimi resursami: kollektivnaya monografiya / Pod redaktsiye k.e.n. A.A. Korsakovoy, d.e.n. E.S. Yakhontovoy. – M.: MESI, 2012. – S. 52–63.
4. Kudryavtseva E.I. Innovatsionnye tekhnologii v kadrovom menedzhmente / Kudryavtseva E.I., Golyanich V.M. // Upravlencheskoe konsul'tirovanie. – 2013. – № 2. – S. 5–16. – [Elektronnyy resurs]. – Rezhim dostupa: www.sziu.ru/publication/650/rossijskij-nauchno-prakticheskij-zhurnal-upravlencheskoe-konsultirovanie
5. Statistika nauki i innovatsiy: Kratkiy terminologicheskii slovar' / Pod red. L.M. Gokhberga. – M.: Tsentr issledovaniy i statistiki nauki, 1996 – 230s.
6. Ukaz prezydenta Ukrainy #133/2017. – Elektronnyi resurs. – Rezhym dostupu: <http://www.president.gov.ua/documents/1332017-21850>
7. Chervinska L.P. Upravlinnia innovatsiinoiu diialnistiu personalu: monohrafiia / L.P. Chervinska. – K.: KNEU, 2014. – 194 s.
8. Yakhontova E.S. Innovatsionnye tekhnologii upravleniya kul'turoy // Innovatsionnye tekhnologi upravleniya chelovecheskimi resursami: kollektivnaya monografiya / Pod redaktsiye k.e.n. A.A. Korsakovoy, d.s.n. E.S. Yakhontovoy. – M.: MESI, 2012. – S. 87–99.
9. Collins Cobuild English Language dictionary – London, 1987. – P. 53. – Elektronnyi resurs. – Rezhym dostupu: <https://www.collinsdictionary.com/dictionary/english>
10. Chris van Mossevelde 4 Best Practices to Take from Google, Facebook, Netflix and Zappos Buzz Insights Jan 28, 2014. – Elektronnyi resurs. – Rezhym dostupu: <http://universumglobal.com/articles/2014/01/4-best-practices-to-take-from-google-facebook-netflix-and-zappos/>
11. Corporate Universities: An Engine for Human Capital / Philipp Kolo, Rainer Strack, Philippe Cavat, Roselinde Torres, Vikram Bhalla // July, 2013/ – Elektronnyi resurs. – Rezhym dostupu: https://www.bcgperspectives.com/Images/Corporate_Universities_Jul_2013tcm80-140415.pdf
12. Creating People Advantage 2014-2015: How to Set Up Great HR Functions/ Rainer Strack, Jean-Michel Caye, Carsten von der Linden and others // December 01, 2014. – Elektronnyi resurs. – Rezhym dostupu: <https://www.bcgperspectives.com/content/articles>
13. Joe Walker, "Firms Invest Big in Career Sites," The Wall Street Journal Online, June 8, 2010. – Elektronnyi resurs. – Rezhym dostupu: <http://online.wsj.com/article/>

Lyzanets A.H.

Candidate of Economic Sciences,
Senior Lecturer at Department of Management and Economic Process Management
Mukachevo State University

Puhachevska K.Y.

Candidate of Economic Sciences,
Senior Lecturer at Department of Management and Economic Process Management
Mukachevo State University

INNOVATIVE APPROACHES OF PERSONNEL MANAGEMENT FUNCTIONS IMPLEMENTATION

In the article the necessity of HR innovations is substantiated. The factors causing the usage of innovations in HR practices are identified. The most important factors that affect the personnel management processes in today's business environment include: uncertainties in the domestic and regional markets; digital distribution; the rapid obsolescence of knowledge; increase of migration intensity; the constant need for functional and numerical adaptation of personnel to the requirements of the operating system etc.

Own understanding of the concept of "human resource innovation" based on the analysis and systematization of various scholars views is proposed. Like the technology or product innovation, HR innovation may be basic, improving or act as pseudo innovation. It can be directed at an individual, work group or staff. HR innovation may be directed towards HR system as a whole, or concern the technology implementation in one or more HR management functions.

The main functions of personnel management, the implementation of which require the usage of innovative approaches are: marketing personnel and establishment links with potential employees; personnel involvement; management training and development of staff; personnel consolidation; management of staff usage; monitoring and analysis of personnel efficiency; work productivity and quality improvement.

The article also analyses the priority innovative approaches to the implementation of certain functions of personnel management. These include, in particular, the usage of social media in recruiting purposes and for formation of corporate culture, creating a «portfolio career» reverse mentoring, talent management, HR-analytics, introduction of modern automated control systems etc. The practical value of these approaches is to improve the quality of HR functions performance at the enterprises. Prospects for further research in this direction are to study the influence of individual HR innovation on organizational performance.