

УДК 331.1

DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-3583/25.7>**Кліпкова О.І.**кандидат економічних наук,
доцент кафедри соціального забезпечення
та управління персоналомЛьвівський національний університет імені Івана Франка
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3262-0768>

ІННОВАЦІЙНІ КОМПОНЕНТИ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У СФЕРІ ПОСЛУГ

У матеріалах статті акцентовано увагу на визначенні інноваційних компонентів управління персоналом на кожній стадії процесу. Актуальність дослідження визначається, насамперед, необхідністю постійного динамічного аналізу нових методик, інструментарію та моделей управління персоналом у сфері послуг. При написанні використано аналітичні та статистичні методи, метод експертних оцінок, історичний та логічний методи. У матеріалах статті визначено, що практична реалізація інструментарію управління персоналом підприємства потребує використання інноваційних методик. Виявлено, що на сьогодні основними факторами, що сприяють реалізації засад інноваційного розвитку у сфері послуг є турбулентність економічного та політичного середовища, діджиталізація економіки, зміна споживчих смаків та уподобань на користь екотоварів, споживання послуг у саморозвитку та самореалізації. Запропоновано використовувати використовувати інноваційні компоненти процесу управління персоналом з метою креації вартості бізнесу та створення додаткової доданої вартості.

Ключові слова: інноваційні компоненти, управління персоналом, сфера послуг, інноваційні методи, кадровий менеджмент.

Постановка проблеми. Становлення концепції управління персоналом у нових бізнес-моделях визначається значними умовами економічної турбулентності економічного середовища у глобальному масштабі. Особистісні якості працівника, його здібності, навички, досвід, креативні можливості, потенціал, рівень емоційного інтелекту та інші поведінкові та особисті фактори визначають продуктивність праці, особисту та організаційну траєкторію розвитку. Сфера послуг відрізняється від промисловості близьким контактом із споживачем та безпосереднім зворотнім зв'язком, а отже управління персоналом у цій сфері є важливим детермінантом розвитку бізнесу.

Актуалізація інноваційності в управлінні є одним із базових компонентів креації вартості бізнесу, а дослідження цього процесу є одним із важливих напрямів розвитку як менеджменту так і економіки підприємства, регіону та національного господарства.

Аналіз попередніх досліджень та публікацій. Дослідженню інноваційних підходів в управлінні персоналом присвячені праці таких вітчизняних вчених як В. Вергуна, В. Волинського, В. Гетьмана, Я. Іщенка, А. Колота, Л. Калініченка, Д. Богині, В. Смачило, В. Співака, І. Стояненка, В. Ступницького, Р. Фатхутдінова та інших. Закордонними дослідниками інноваційних компонентів кадрового менеджменту є С. Джексон, Р. Каплан, Д. Нортон, Д. Сінк, Р. Шулер та інші.

Особливості діяльності підприємств сфери послуг розглядали у своїх працях як класики економічної теорії: А. Сміт, Ж-Б Сей, А. Маршал, Д. Рікардо так і сучасники – Н. Федоронько, Н. Ковальчук, С. Весперіс, Т. Данилюк, М. Сагайдак, І. Пойта, Р. Заблоцька тощо.

Метою статті є визначення та аналіз інноваційних компонентів управління персоналом як визначального чинника формування вартості бізнесу із виокремленням специфіки сфери послуг. Завданнями дослідження

є виокремлення методів, механізмів та інструментів, що несуть інноваційну культуру управління персоналом в умовах конкуренції.

При написанні статті використано загальні та спеціальні методи дослідження, зокрема метод порівняння (при проведенні порівняльної характеристики інноваційних та традиційних підходів управління персоналом), історичний та логічний метод (при виокремленні тенденцій у розвитку кадрового менеджменту), метод наукової абстракції (при визначенні основ концепції використання інноваційних компонентів в управлінні персоналом у сфері послуг).

Виклад основного матеріалу дослідження. Революційні зміни в організації праці почалися в 19 столітті в США. У 1881 Ф. Тейлор визначив наявність зв'язку між ефективністю роботи працівника та його здібностями, на його думку основними засадами функціонування організації є такі:

1. При побудові структури управління підприємством доцільно виокремлювати працівників, що виконують виконавчі та адміністративні функції.

2. Ефективність виконуваних працівниками завдань може бути вищою внаслідок запровадження наукового підходу до процесу управління персоналом на усіх його етапах.

3. Працівник, як ізольований суб'єкт, діє відповідно до суворо визначених правил, що впливають переважно з економічної мотивації [1].

В кінці ХХ-го століття під впливом факторів інноваційної конкуренції та формування ринково-агресивних стратегій розвитку бізнесу кадрова політика підприємств змінилась на користь підкреслення важливості особистісного вкладу працівника у створення доданої вартості у [2]. Основна увага була звернута на ефективність процесу добору персоналу, його навчання та мотивації. Структура робочої сили на тогочасних під-

приємствах характеризувалась значною величиною прошарку управлінського персоналу вищого рівня та незначною кількістю спеціалістів та керівників середньої ланки, що свідчило про неефективність роботи кадрових служб та про наявність додаткових витрат підприємств. З часом турбулентність зовнішнього середовища зумовила необхідність перегляду категорій потрібних для підприємства працівників, методів, механізмів та інструментів управління персоналом, що визначалися як інноваційні [3].

За твердженнями дослідників Г. Хемела та Б. Бріна, у XXI столітті завданнями стратегічного управління в організації є:

1. Радикальне прискорення стратегічних змін, незалежно від розміру компанії.
2. Надання інноваціям статусу звичного та природного явища [4].
3. Заохочення співробітників до збільшення зусиль у виконанні завдань, які стоять перед підприємством через створення сприятливого психологічного клімату в організації.

Всупереч традиційному менеджменту, де приймаються кадрові рішення в залежності від стратегії компанії, інноваційна політика управління персоналом спрямована на розбудову балансу між стратегією компанії та життєвими стратегіями співробітників. Кожна організація знаходиться під впливом середовища, складовими якого є: співробітники, сировина, інформація, технологія, енергія тощо. Кожна складова повинна мати високий рівень адаптаційних можливостей до змін умов функціонування підприємств.

Джерелом успіху в новій економіці є створення нових знань та ідей, реалізація яких підвищує цінність ефектів управління. Якщо найціннішим ресурсом у XXI столітті є знання, а їх використання визначає конкурентоспроможність, то їх виробництво і застосування є основними засобами здобуття лідерської позиції у масштабах підприємства, національної та світової економік [5].

Інноваційність та адаптивність у питаннях управління персоналом може означати відхід від класичних концепцій, які зосереджуються на виконанні основних кадрових функцій підприємства, таких як: добір, розвиток, мотивація і контроль людей. Інноваційність сучасних організацій є похідною від ефективного управління людськими ресурсами. А отже, інновації – це творчі зміни соціальної системи, економічної структури, технології та природи. Їх проявом є будь-які конструктивні рішення, що мають ознаки новизни та креативності та ведуть до зміни поточного стану речей [6]. Джерелом інновацій є людська природа у формі знань, мотивації, потреб або наявного часу.

Доцільно зауважити, що інновації супроводжуються ризиком змін, що викликає природні захисні соціальні установки. На думку П. Друкера, перша умова ефективного запровадження інновацій – це сприйняття змін як потенційної можливості, а не загрози. Таким чином основним завданням для людей, які керують персоналом є прийняття кадрових рішень, які були б спрямовані на створення відповідних компетенцій щодо формування соціально відповідальної інноваційної культури управління, вісью якої буде концепція знань, розвитку, вдосконалення та інновацій.

Інноваційні компоненти управління персоналом підприємств сфери послуг варто розглядати на кожній стадії його управління (табл. 1).

Впровадження інноваційних компонентів в процес управління персоналом визначає концепцію організації за наступними принципами:

- кожен працівник має право голосу і є частиною стратегії організації;
- чим більша лояльність та зацікавленість працівника у компанії, тим результативнішою буде її діяльність;
- в організації переважають демократичні принципи просування по кар'єрній драбині, обговорення винагород та покарань, визначення мотиваційних чинників [13].

Виокремлення класів послуг (відчутні дії, спрямовані на тіло людини, відчутні дії, спрямовані на товари та інші фізичні об'єкти, Невідчутні дії, спрямовані на свідомість людини та невідчутні дії з невідчутними активами) визначає ступінь відчутності послуг та об'єкт, на який вони спрямовані і в цілому визначає орієнтири формування персоналу в аспекті створення професійної позиції та кар'єрограми. Специфікою персоналу у сфері послуг є залежність рівня лояльності споживача до підприємства чи бренду від його фаховості, комунікаційних та креативних здібностей. Основне правило роботи персоналу в сфері послуг – розуміння поточних та майбутніх потреб споживачів послуги, їх задоволення та прагнення до перевищення їхніх очікувань.

Зважаючи на особливості сфери послуг, можна виокремити наступні положення, що визначаються інноваційними тенденціями у кадровому менеджменті:

1. Інноваційна тенденція формування професійних та соціальних компетенцій персоналу гарантує участь споживача у створенні послуги майбутнього.

2. Сервісний персонал є невіддільним від процесу послуг і може виступати не лише як його частина, але і як інструмент її просування та стимулювання збуту. Такий ситуативний підхід є інноваційним компонентом «емоційної праці», що обумовлює додаткові вимоги до працівників на момент їх планування, набору та відбору.

3. Актуалізація мотивації в управлінні контактним (фронт-лайн) персоналом зумовлює активізацію зворотного зв'язку із споживачем послуги, створення атмосфери довіри та уваги. Основою інноваційного розвитку оцінки трудової діяльності в сфері послуг є мотиваційна система спрямована на формування різнопланових матеріальних та нематеріальних принципів заохочення із врахуванням прив'язки до обороту, використання суперництва в процесі надання послуг, врахування об'єктивних критеріїв оцінки якості роботи, запровадження кодексу корпоративної етики, заохочення і стимулювання інноваційності працівників тощо [14].

4. Одночасне надання та споживання послуги робить її якістю залежною від поведінки персоналу, тому створення систем контролю і навчання спрямованих на усунення зловживань, регулярне роз'яснення інструкцій та проведення комунікаційного аудиту передбачатиме високу якість процесу надання послуг, а як наслідок лояльність споживачів до бренду.

5. Зважаючи на нематеріальну природу послуги, її збереження є неможливим, що робить планування персоналу залежним від точності коливань попиту на послуги фірми.

Таблиця 1 – Інноваційні компоненти на кожному етапі управління персоналом

Етапи	Методи	Засади інноваційної культури управління персоналом
Планування персоналу	Інноваційні методи прогнозування потреби в персоналі (аналіз співвідношення тенденцій, регресійний аналіз, метод Делфі, модель потоків) методика LAB-profile, Streamline	1. Надання співробітникам великого ступеня автономії; 2. Формування здатностей адаптації працівників до інноваційних рішень та змін. 3. Відмова від згоди керівника як необхідної умови для реалізації нових ініціатив. 4. Мінімізація впливу ієрархії управління на використання рецензованих шляхів залучення ресурсів. 5. Формування лояльності до організації. 6. Використання принципів командоутворення.
Набір персоналу	Рекрутинг (масовий, цифровий), хедхантинг, скринінг, метод «плетіння мереж» та прямий пошук, штатний та управлінський вибір, френологія	
Відбір	Метод assessmentcenter, графологія, соціоніка, шокове інтерв'ю, Brainteaser-інтерв'ю, IQ-тест, проєктивний тест, детектор брехні, тест на виконання роботи	
Профорієнтація та адаптація	HR брендінг, технологія тимблдингу, онбордінг, HR календар, проведення адаптаційних зустрічей 1-on-1, створення платформ обміну знаннями	
Навчання	Тренінгове навчання, кейс-навчання, коучинг, e-learning, buddying, самонавчання, діджитал портал співробітників і внутрішня комунікація, створення бази знань для навчання працівників (Sintegrum), Secondment, баскет-метод, принцип «зараження ідеями»	
Оцінка трудової діяльності	Внутрішній маркетинг, «гаємний покупець», аутплейсмент (процедура «м'якого» звільнення та подальшого працевлаштування робітника), задоволення розумової потреби в оцінці та визнанні з боку організації, самопізнання та вдосконалення, визначення та віднесення працівника до групи «Таланти», розрахунок KPI, проведення оціночних співбесід	
Управління кар'єрою	«Ментворкінг», «менторство» і «нетворкінг» реінженіринг, аутстафінг, вивчення історії ЗП та видів зайнятості, кар'єрних змін, кар'єраграми,	

Джерело: складено автором на основі [8; 9; 10; 11; 12]

Зазначені тенденції набуватимуть різного рівня важливості та актуальності у кожній групі (виробничих чи особистих) послуг. Однозначним буде твердження про реалізацію інноваційної культури управління персоналом в напрямі розвитку якостей у формі «людина-людина», а це передбачає створення та використання парадигми соціально-перцептивних, соціально-психологічних та комунікативних компетентностей на кожному етапі управління персоналом у сфері послуг з метою формування діалогово-мовних, інформаційно-технологічних, аналітико-управлінських та оцінно-рефлексивних вмій та навичок [15].

Концепція кадрового менеджменту на сьогодні категорія динамічна та гнучка, період економічної та політичної турбулентності визначає передумови для створення якісно нових платформ для реалізації кожного етапу управління персоналом, зумовлює через запровадження дистанційної зайнятості, широкого використання онлайн можливостей для придбання

товарів (послуг), значної цифровізації усіх суспільних процесів формування нової інноваційної культури менеджменту усіх господарських процесів.

Висновки та пропозиції подальших досліджень. Інноваційні рішення в сфері управління людьми – це, в першу чергу, зміна філософії управління. Це вимагає заміни традиційного підходу, який централізує владу в руках менеджерів, підходом, що відкритий до людських потреб, амбіцій та можливостей. Актуальність висвітлено питання є значною, зважаючи на постійний пошук найбільш ефективного інструментарію креацію вартості бізнесу, базовим чинником якої на сьогодні є персонал підприємства. Дослідження закономірностей використання інноваційних компонентів соціально-психологічного підходу в управлінні персоналом у сфері послуг зумовлює розширення навичок та фахових компетенцій працівників для випереджувального процесу як задоволення потреб так і її створення.

Список використаних джерел:

1. Stasiła-Sieradzka M. Innowacje w zarządzaniu zasobami ludzkimi – historia i dzień dzisiejszy. *Chowanna*: 35 (2). 2010. S. 145–162.
2. Ciekankowski Z., *Narzędzia w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, DANMAR, Warszawa. 2012. S. 93.
3. Ciekankowski Z. Innovative management of human resources in an enterprise *Modern Management Systems Institute of Organization and Management*. 2018. No. 3 (July-September). Volume 13. P. 149–162.
4. Hamel G., Breen B. *Zarządzanie jutro. Jakie jest twoje miejsce w przyszłości?* Lublin, 2008. 334.
5. Borowska-Pietrzak, A., Kawka T. *Innowacyjność w realizacji funkcji personalnej w organizacjach nowej gospodarki. Współczesne Zarządzanie* 2012. № 2. S. 92–103.
6. Sankowska A. *Organizacja wirtualna. koncepcja i jej wpływ na innowacyjność*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa. 2009. S. 95–97.
7. Зянько В.В., Зелінська Д.О. Інноваційні методи прогнозування потреби в персоналі : матеріали IV Міжнародної науково-практичної конференції. Вінниця : ВНТУ, 2021. 236 с.
8. Євтушенко В.А., Кудінова М.М., Лазарева К.О. Інноваційні методи відбору персоналу в сучасних умовах. *Східна Європа: Економіка, Бізнес та управління*. 2017. Випуск 3 (08). С. 158–164.
9. PeopleForce. URL: https://peopleforce.io/uk/products/peoplehr?utm_term

10. Шелюжак І.Г., Тодорюк С.І., Кицяк В.І. Інноваційні методи розвитку персоналу. *Бизнес Інформ*. 2020. № 3 (506). С. 437–444.
11. Лизунова О.М., Іщенко Я.Г., Кондрашова Г.В. Використання інноваційних методів управління персоналом підприємства. *Економіка і суспільство*. 2018. № 14. С. 448–456.
12. Писаренко С.В., Дядик Т.В., Бих С.М. Інноваційні моделі управління персоналом як чинник формування його конкурентоспроможності. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. 2020. № 41. С. 61–67.
13. Pomykański A. Zarządzanie procesem innowacji. Wybrane kierunki badawcze [w:] *Osiągnięcia i perspektywy nauk o zarządzaniu*, Oficyna Wolters Kluwert Business, Warszawa. 2010, S. 319.
14. Гарасим Л.С. Особливості удосконалення системи управління персоналом підприємств сфери послуг в сучасних економічних умовах. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права*. 2014. № 12. С. 68–72.
15. Иванова О.А. Особистість сучасного фахівця сфери послуг. *Вісник Національного університету Чернігівський колегіум імені Т.Г. Шевченка. Серія: Педагогічні науки*. 2019. № 1. С. 49–54.

References:

1. Stasiła-Sieradzka M. (2010) Innowacje w zarządzaniu zasobami ludzkimi – historia i dzień dzisiejszy. *Chowanna*: 35 (2). S. 145–162.
2. Ciekankowski Z. (2012) Narzędzia w zarządzaniu zasobami ludzkimi, DANMAR, Warszawa. S. 93.
3. Ciekankowski Z. (2018) Innovative management of human resources in an enterprise Modern Management Systems Institute of Organization and Management, no. 3 (July-September), vol. 13, pp. 149–162.
4. Hamel G., Breen B. (2008) Zarządzanie jutra. Jakie jest twoje miejsce w przyszłości? Lublin, 334 p.
5. Borowska-Pietrzak A., Kawka T. (2012) Innowacyjność w realizacji funkcji personalnej w organizacjach nowej gospodarki. *Współczesne Zarządzanie*, no. 2, s. 92–103.
6. Sankowska A. (2009) Organizacja wirtualna. Koncepcja i jej wpływ na innowacyjność, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa, s. 95–97.
7. Zianko V.V., Zelinska D.O. (2021) Innovatsiini metody prohnozuvannya potreby v personali [Innovative methods of forecasting the need for personnel]: materialy IV Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii. Vinnytsia: VNTU, 236 p. (in Ukrainian)
8. Ievtushenko V.A., Kudinova M.M., Lazarijeva K.O. (2017) Innovatsiini metody vidboru personalu v suchasnykh umovakh [Innovative methods of personnel selection in modern conditions]. *Shhidna Yevropa: Ekonomika, Biznes ta upravlinnia*, no. 3 (08), pp. 158–164. (in Ukrainian)
9. PeopleForce. Available at: https://peopleforce.io/uk/products/peoplehr?utm_term
10. Sheliuzhak I.H., Todoruk S.I., Kyfiak V.I. (2020) Innovatsiini metody rozvytku personalu [Innovative methods of personnel development]. *Byznes Ynform*, no. 3 (506), pp. 437–444. (in Ukrainian)
11. Lyzunova O.M., Ishchenko Ya.H., Kondrashova H.V. (2018) Vykorystannia innovatsiinykh metodiv upravlinnia personalom pidpriemstva [Use of innovative methods of enterprise personnel management]. *Ekonomika i suspilstvo*, no. 14, pp. 448–456. (in Ukrainian)
12. Pysarenko S.V., Diadyk T.V., Bykh S.M. (2020) Innovatsiini modeli upravlinnia personalom yak chynnyk formuvannya yoho konkurentospromozhnosti [Innovative models of personnel management as a factor in the formation of its competitiveness]. *Naukovyi visnyk Mizhnarodnoho humanitarnoho universytetu*, no. 41, pp. 61–67. (in Ukrainian)
13. Pomykański A. (2010) Zarządzanie procesem innowacji. Wybrane kierunki badawcze [w:] *Osiągnięcia i perspektywy nauk o zarządzaniu*, Oficyna Wolters Kluwert Business, Warszawa, s. 319.
14. Harasym L.S. (2014) Osoblyvosti udoskonalennia systemy upravlinnia personalom pidpriemstv sfery posluh v suchasnykh ekonomichnykh umovakh [Peculiarities of improving the personnel management system of enterprises in the service sector in modern economic conditions]. *Naukovi zapysky Lvivskoho universytetu biznesu ta prava*, no. 12. pp. 68–72. (in Ukrainian)
15. Ivanova O.A. (2019) Osobystist suchasnoho fakhivtsia sfery posluh [The personality of a modern specialist in the field of services]. *Visnyk Natsionalnoho universytetu Chernihivskiy kolehium imeni T.H. Shevchenka. Seria: Pedahohichni nauky*, no 1, pp. 49–54. (in Ukrainian)

Klipkova Oksana

Ivan Franko Lviv National University

INNOVATIVE COMPONENTS OF THE PERSONNEL MANAGEMENT PROCESS IN THE FIELD OF SERVICES

In the materials of the article, attention is focused on the identification of innovative components of personnel management at each stage of the process. The relevance of the research is determined, first of all, by the need for constant dynamic analysis of new methods, tools and models of personnel management in the service sector. When writing, analytical and statistical methods were used for identifying and processing domestic and foreign statistical data, the method of expert evaluations for forming a list of innovative components of the personnel management process, historical and logical methods for determining trends in the development of personnel management. In the materials of the article, it is determined that the practical implementation of the company's personnel management tools requires the use of innovative methods. Analyzing each stage of the personnel management process, the latest technologies and measures that accompany them are singled out. Special attention is focused on the specifics of the personnel management process in the service sector. It was noted that when making decisions about personnel planning, selection and assessment of labor activity, it is advisable to take into account the intangible nature of services, their inseparability from personnel, the impossibility of preservation, etc. It was found that the main factors contributing to the implementation of the principles of innovative development in the service sector are the turbulence of the economic and

political environment, the digitalization of the economy, the change in consumer tastes and preferences in favor of eco-products, the consumption of services for self-development and self-realization. The principles of the organization's activity when introducing innovative components in personnel management were studied and analyzed. It is noted that the use of the specified methods, tools and models of innovative development should take place on the basis of socio-psychological and communicative platforms for the development of dialogue-linguistic, information-technological, analytical-managerial and evaluation-reflective abilities and skills. It is proposed to use innovative components of the personnel management process in order to create business value and create additional added value.

Key words: *innovative components, personnel management, service sector, innovative methods, personnel management.*

JEL Classification: M12
