

### Аналіз інноваційного кадрового потенціалу підприємства

*В статті розкрито економічну сутність кадрового інноваційного потенціалу підприємства. Визначені основні вимоги, яким повинна відповідати методика аналізу інноваційного кадрового потенціалу. На підставі визначених вимог виділені три групи показників, за якими доцільно проводити аналіз інноваційного кадрового потенціалу. Обґрунтовано гіпотезу щодо прямого взаємозв'язку аналізу інноваційного кадрового потенціалу з аналізом оптимізації витрат на персонал.*

*In the article the economic substance of HR innovation capacity of enterprises. The basic requirements to be met by an innovative method for analyzing human resources. Based on the defined requirements are three groups of indicators on which it is advisable to analyze the innovation of human resources. Reasonable hypothesis regarding the direct relationship analysis of innovative human resources optimization analysis of staff costs.*

**Ключові слова:** *інноваційний потенціал підприємства, аналіз інноваційного кадрового потенціалу, персонал, система функціонування підприємства, зовнішнє середовище, оптимізація витрат.*

**Вступ.** Істотні зміни завдань і функцій управління підприємством сьогодні вимагають створення нових інструментів управління кадровим потенціалом, які повинні бути засновані на глибокому і всебічному аналізі інноваційного потенціалу підприємства. Завдання здійснення такого аналізу вимагає створення методики аналізу кадрового інноваційного потенціалу, як суттєвої складовою загального інноваційного потенціалу підприємства.

Кадровий інноваційний потенціал підприємства - це міра здатності і готовності персоналу та керівництва підприємства здійснювати інноваційну діяльність в рамках даного підприємства.

У вузькому сенсі кадровий інноваційний потенціал підприємства - це сукупність креативної здатності, бажання і готовності персоналу до інноваційної діяльності в рамках і інтересах підприємства, а також здатність,

бажання і готовність керівництва підприємства забезпечити цю діяльність відповідно до цілей розвитку підприємства.

У широкому сенсі, під кадровим інноваційним потенціалом підприємства слід розуміти взаємовідносини, що виникають між працівниками і керівництвом організації, з метою забезпечення ефективної інноваційної діяльності. Багато дослідників вже пов'язують цю характеристику організації з існуючими особливостями корпоративної (організаційної) культури.

Формулюючи перед собою завдання по створенню методики аналізу кадрового інноваційного потенціалу, в першу чергу необхідно позначити основні вимоги, яким дана методика повинна відповідати:

- універсальність застосування методики, аналіз може бути проведений для оцінки кадрового інноваційного потенціалу будь-якого підприємства, не залежно від місцезнаходження, організаційно-правової форми, сфери діяльності, кількості співробітників;

- масштабованість досліджень, тобто можливість застосування методики,

як для окремого підприємства, його окремих підрозділів, так і для групи компаній;

- порівнянність результатів при проведенні порівняльного аналізу інноваційного кадрового потенціалу декількох підприємств, різних підрозділів однієї компанії або виявленні динамічних змін показників підприємства за певний період часу;

- об'єктивність і наукова обґрунтованість результатів досліджень.

Для задоволення всіх вищевикладених вимог, методика повинна відповідати і включати в себе основні принципи системного підходу та кількісного аналізу.

Наступним важливим етапом у створенні методики повинен стати вибір критеріїв. Використані в методиці критерії повинні найбільш точно відповідати характеристиці за трьома групами показників (табл.1).

**Групи показників аналізу кадрового інноваційного потенціалу.**

Група 1	Група 2	Група 3
Показники аналізу характеристик персоналу	Показники аналізу системи функціонування підприємства	Показники аналізу впливу зовнішнього середовища
Особисті якості співробітника	Стиль управління	Галузеві фактори інноваційної активності
Ставлення співробітника до трудового процесу	Особливості організаційної структури	Регіональні фактори інноваційної активності
Готовність співробітника до інноваційної діяльності	Матеріально технічне забезпечення інноваційної діяльності	
Особисті цілі співробітника	Інформаційне забезпечення	

Група показників «Персонал» включає в себе критерії аналізу властивостей і особистісних характеристик співробітників і корпоративної (організаційної) культури .

Група показників «Система функціонування підприємства» містить показники аналізу загальносистемних характеристик підприємства.

Група показників «Зовнішнє середовище» об'єднує регіональні та галузеві показники інноваційної активності.

Визначення показників аналізу кадрового інноваційного потенціалу підприємства - перший крок до створення методики його аналізу, який дозволить дослідникам перейти на етап створення математичної моделі та формування алгоритму проведення та обробки результатів досліджень.

Нижче представлений повний перелік запропонованих показників розділений на відповідні групи [1,с.16-21]:

Розділ «Персонал» - показники аналізу характеристик персоналу:

- освіта та професійна придатність:

$$I_{\text{освіта}} = \frac{\text{Кількість працівників, які мають профільну освіту (коледж, університет)}}{\text{Загальна кількість працівників}} \quad (1)$$

Індекс «освіта» \ «education» свідчить про кількість працівників, які мають вищу або середню професійну освіту, яка відповідає сфері діяльності підприємства. Чим вище показник, тим вище кадровий інноваційний потенціал.

$$I \text{ після дипломної освіти} = \frac{\text{Кількість працівників, які пройшли навчання протягом року (курси, семінари, додаткова освіта)}}{\text{Загальна кількість працівників}} \quad (2)$$

Індекс «після дипломна освіта» \ «post graduate education» свідчить про кількість співробітників підприємства, які пройшли після дипломне навчання (курси, семінари, тренінги, магістратура, аспірантура, докторантура та ін.) відповідно до сфери діяльності підприємства. Чим вище показник, тим вище кадровий інноваційний потенціал.

$$I \text{ час на самоосвіту} = \frac{\text{Робочий час, відведений на самоосвіту, год/день}}{8 \text{ год.}} \quad (3)$$

Індекс «час на самоосвіту» \ «self education time» свідчить про частку робочого часу, який керівництво підприємства дозволяє використовувати в цілях самоосвіти (вивчення літератури, інтерактивні заняття і т.п.). Чим вище показник, тим вище кадровий інноваційний потенціал.

- формалізація поведінки і трудових процесів:

$$I \text{ формалізація праці} = 1 / \frac{\text{Кількість формалізованих трудових операцій працівника}}{\quad} \quad (4)$$

Індекс «формалізація праці» \ «formalization of operations» свідчить про рівень формалізації трудових процесів на підприємстві. Високий рівень формалізації накладає обмеження на свідомість працівника, змушує діяти в заданих рамках, тим самим негативно впливає на творчі здібності особистості. Чим вище зворотна величина даного показника, тим вище кадровий інноваційний потенціал.

$$I \text{ формалізація поведінки} = 1 / \frac{\text{Кількість формалізованих норм поведінки}}{\quad} \quad (5)$$

Індекс «формалізація поведінки» \ «formalization of actions» свідчить про рівень формалізації правил і норм поведінки на підприємстві (наприклад: форма одягу, оформлення робочого місця, строгий розпорядок дня і т.п.). Високий рівень формалізації накладає обмеження на свідомість співробітника, змушує діяти в заданих рамках, тим самим негативно впливає на творчі здібності особистості. Чим вище зворотна величина даного показника, тим вище кадровий інноваційний потенціал.

- Ініціативність персоналу:

$$I_{\text{креативність}} = \frac{\text{Кількість звернень працівників з новаторськими пропозиціями за рік}}{365} * Q_s \quad (6)$$

Індекс «креативність» \ «creativity» свідчить про частоту звернень до керівництва співробітників з новаторськими пропозиціями (з будь-яких виробничих і організаційних питань). Чим вище показник, тим вище кадровий інноваційний потенціал.

$$I_{\text{розробка управлінських рішень}} = \frac{\text{Кількість управлінських рішень запропонованих співробітниками за рік}}{365} * Q_s \quad (7)$$

Індекс «розробка управлінських рішень» \ «development of management decisions» свідчить про частоту звернень до керівництва співробітників з пропозиціями управлінських рішень (з будь-яких стратегічних і тактичних рішень). Чим вище показник, тим вище кадровий інноваційний потенціал.

- відкритість керівництва:

$$I_{\text{прийняття новаторських пропозицій}} = \frac{\text{Кількість звернень працівників з новаторськими пропозиціями за рік}}{\text{Кількість прийнятих до розгляду новаторських пропозицій за рік}} \quad (8)$$

Індекс «прийняття новаторських пропозицій» \ «innovation offers confirm» свідчить про готовність керівництва організації приймати новаторські пропозиції (з будь-яких виробничих і організаційних питань) рядових співробітників і менеджерів нижчого рівня. Чим вище показник, тим вище кадровий інноваційний потенціал.

$$I_{\text{прийняття управлінських рішень}} = \frac{\text{Кількість управлінських рішень запропонованих працівниками за рік}}{\text{Кількість прийнятих до розгляду управлінських рішень за рік}} \quad (9)$$

Індекс «прийняття управлінських рішень» \ «manage offers confirm» свідчить від готовності керівництва організації приймати управлінські рішення запропоновані (з будь-яких стратегічних і тактичних рішенням) рядовими співробітниками і менеджерами нижчого рівня. Чим вище показник, тим вище кадровий інноваційний потенціал.

$$I_{\text{звернень до керівництва}} = \frac{\text{Кількість звернень до керівництва}}{\text{Кількість потреб працівників звернутися до керівництва}} \quad (10)$$

Індекс «звернень до керівництва» \ «numbers of requests to managers» свідчить про можливість (субординація, правила, сором, морально-етичні норми і т.ін.) співробітника звернутися до керівництва компанії з будь-якого питання). Чим вище показник, тим вище кадровий інноваційний потенціал.

$$I_{\text{рівень}} = \frac{\text{До якого рівня керівництва може звернутися працівник}}{\text{Кількість рівнів керівництва на підприємстві}} \quad (11)$$

Індекс «рівень звернення до керівництва» \ «manager request level» свідчить про те на який рівень керівництва компанії може напряду звернутися співробітник по якому або питання. Чим вище показник, тим вище кадровий інноваційний потенціал.

- лояльність персоналу:

$$I_{\text{лояльність}} = \frac{\text{Кількість необхідних (на думку персоналу) змін на підприємстві}}{\text{Кількість змін на підприємстві за рік}} \quad (12)$$

Індекс «лояльність» \ «loyalty» свідчить про те, наскільки персонал підприємства в цілому поділяє думку керівництва (довіряє керівництву) з тих чи інших питань, розуміє мету змін та готовий активно приймати організаційні зміни. Чим вище показник, тим вище кадровий інноваційний потенціал.

$$I_{\text{мета}} = \frac{\text{Кількість збігів з особистими цілями працівників}}{\text{Кількість цілей підприємства (коротко-, середньо-, довгострокових)}} \quad (13)$$

Індекс «мета» \ «purpose» свідчить про відповідність особистих цілей співробітників (наприклад: через рік збільшити дохід на 25%, завершити дослідження за 2 місяці, працювати в невеликій компанії і т. д.) з цілями підприємства. Чим вище показник, тим вище кадровий інноваційний потенціал.

$$I_{\text{особисті інтереси}} = \frac{\text{Можливість їх реалізації будучи співробітником цієї компанії}}{\text{Індивідуальні інтереси працівників (хобі, кар'єра, сім'я і пр.)}} \quad (14)$$

Індекс «особисті інтереси» \ «personal interests» свідчить про можливість задоволення особистих потреб співробітників, їх самореалізації (наприклад: зробити успішну кар'єру, приділяти більше уваги сім'ї, працювати в конкретній галузі і т.д.) будучи працівником підприємства. Чим вище показник, тим вище кадровий інноваційний потенціал.

Розділ «Система» - показники аналізу системи функціонування підприємства:

- матеріальне, технічне та інформаційне забезпечення співробітників:

$$I_{\text{мат.-тех.збзпечення}} = I / \text{Обладнання необхідне працівнику для роботи} \\ (\text{якого немає}) \text{ шт.} \quad (15)$$

Індекс «матеріально-технічного забезпечення» \ «provision» свідчить про забезпеченість працівників необхідним обладнанням та інструментом для ефективної і комфортної роботи. Чим вище зворотна величина даного показника, тим вище кадровий інноваційний потенціал.

$$I_{\text{заробітна плата}} = \text{Середня заробітна плата фахівця на підприємстві} / \\ \text{Середня заробітна плата даної галузі по регіону} \quad (16)$$

Індекс «заробітна плата» \ «wages» свідчить про рівень заробітної плати спеціалістів компанії щодо рівня заробітної плати на інших підприємствах даної галузі по регіону. Чим вище показник, тим вище кадровий інноваційний потенціал.

$$I_{\text{інформатизація}} = \text{Витрати на інформаційне забезпечення} \\ (\text{інтернет, книги, журнали, електронні сховища інформації, бази даних та} \\ \text{ін.}) / \text{Обсяг поза виробничих витрат} \quad (17)$$

Індекс «інформатизація» \ «informatization» свідчить про рівень витрат підприємства спрямованих на інформаційне забезпечення її діяльності. Інформатизація розуміється як комплекс заходів, який забезпечує оперативний доступ до необхідної інформації та інформаційних ресурсів. Чим вище показник, тим вище кадровий інноваційний потенціал.

$$I_{\text{інтенсивність інформаційних потоків}} = \sum_i^n M(\text{in} - \text{out}), \quad (18)$$

де  $M(\text{in} - \text{out})$  - кількість вхідних повідомлень, які пройшли через інформаційний фільтр і вихідних повідомлень для кожного інформаційного потоку,

$n$  - кількість зовнішніх інформаційних потоків.

Індекс «інтенсивність інформаційних потоків» \ «information streams intensive» свідчить про інтенсивність передачі інформації, яка проходить через зовнішні інформаційні канали підприємства. Чим вище показник, тим вище кадровий інноваційний потенціал.

$$I_{\text{гнучкість}} = \text{Кількість тимчасових елементів структури} / \text{Кількість}$$

Індекс «гнучкість» \ «flexible» свідчить про співвідношення на підприємстві тимчасових (проектна група, тимчасовий творчий колектив і т.д.) і постійних (відділи, служби тощо) елементів структур. Чим вище показник, тим вище кадровий інноваційний потенціал.

$$I \text{ доступність інформації} = \frac{\text{Обсяг інформації з конкретного питання на нижчестоящому рівні}}{\text{Обсяг інформації з конкретного питання на вищому рівні}} \quad (20)$$

Показник «доступність інформації» \ «information availability» свідчить про обсяг закритої інформації на різних рівнях підприємства (наприклад: фінансова інформація, стратегія розвитку організації і т.д.).

Розділ «Зовнішнє середовище» - показники аналізу впливу зовнішнього середовища:

- вплив країни ( регіону):

$$I \text{ регіону} = 1 / \frac{\text{Позиція країни (регіону) в рейтингу інноваційної активності}}{\text{інноваційної активності}} \quad (21)$$

- специфіка галузі:

$$I \text{ галузі} = 1 / \frac{\text{Позиція сектора економіки в рейтингу інноваційної активності}}{\text{інноваційної активності}} \quad (22)$$

Після вибору показників аналізу кадрового інноваційного потенціалу, виникло питання про ступінь впливу кожного з факторів. На мій погляд вирішення даного питання вимагає додаткового дослідження.

Для визначення ступеня впливу кожного з критеріїв на кадровий інноваційний потенціал, на думку автора дослідження, доцільно проводити аналіз з використанням методу експертної оцінки. Експертна оцінка запропонованих показників може бути проведена у вигляді опитування (анкетування), коли респондентам пропонується дати рейтингову оцінку для кожного критерію за шкалою від 0 до 10 балів, де 0 означає повну відсутність впливу даного чинника на кадровий інноваційний потенціал, а 10 - максимальна ступінь впливу фактора.

На основі результатів аналізу кадрового інноваційного персоналу, підприємству доцільно проаналізувати управління витратами на персонал з



метою їх оптимізації, виходячи з того, що будь-які інновації потребують значних витрат.

Сучасний енциклопедичний словник визначає поняття «оптимізація» як «... процес знаходження найкращого (з безлічі можливих) варіанта рішення задачі при заданих вимогах та обмеженнях», відповідно оптимізація управління процесом являє собою визначення шляху досягнення мети при забезпеченні найкращих значень показників, що характеризують цей процес [2].

Як відомо, оптимізація витрат на персонал сполучена з ефективністю діяльності підприємства. Забезпечення ефективності діяльності підприємства може досягатися як за допомогою екстенсивних методів (наприклад, збільшення числа співробітників, обсягу виконуваних робіт і, відповідно, обсягу витрат), так і за допомогою інтенсивних методів. Результатом застосування інтенсивних методів може з'явитися, наприклад, збільшення продуктивності праці. Для прийняття обґрунтованих управлінських рішень важлива оптимізація не тільки витрат на персонал в цілому, а й витрат за окремими статтями: витрати на оплату праці, на навчання та розвиток, на наймання персоналу, на культурно-побутове обслуговування.

**Висновки.** У сьогоденній ситуації фінансові труднощі змушують багатьох роботодавців скорочувати персонал, але перш ніж йти на такий крок, слід визначити, що для підприємства «дешевше»: звільнити або зберегти. У даному випадку необхідно оцінювати співробітника за трьома параметрами: компетентність, результативність та потенціал до зростання.

Для багатьох компаній оптимізація витрат на персонал є основною статтею, на якій в умовах фінансової кризи намагаються заощадити. Однак, далеко не завжди зниження витрат на заробітну плату в кінцевому підсумку дає позитивний результат – найчастіше такі заходи провокують негативну реакцію співробітників і погіршують робочу обстановку на підприємстві, тому набагато важливіше вчасно подбати про розробку і запуск антикризових мотиваційних схем для працівників адже грамотно вибудована система мотивації дозволить значно заощадити кошти.

Службі з управління персоналом потрібно уникати негативних наслідків скорочення чисельності персоналу. У такій ситуації часто допомагає технологія аутстафінгу. Вона відома в усьому світі як вивід персоналу за штат і дозволяє знижувати адміністративні витрати та мінімізувати, пов'язані з персоналом, ризики.

### **Література**

1. Мальцев С. Расчет оптимальной численности персонала // Управление производством. – 2009. – № 1. – С. 16-21
2. Консалтинг и аутсорсинг – инструменты оптимизации бизнеса. // Режим доступа к статье: <http://www.ibc-com.com>