

## ФОРМУВАННЯ ПОКАЗНИКІВ ГНУЧКОСТІ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВАХ

*Анотація.* Розкрито вплив інновацій в управлінні персоналом на конкурентоспроможність підприємств та надано визначення гнучкості інноваційного розвитку персоналу. Запропоновано систему показників оцінки гнучкого інноваційного розвитку персоналу підприємств та використання їх у моніторингу.

*Ключові слова:* персонал, інноваційний розвиток, гнучкість, підприємство, адаптованість до інновацій, продуктивність.

**Постановка проблеми.** Динамічні трансформаційні зміни в економіці України, що стали характерними для багатьох вітчизняних підприємств в останні роки, надали можливість усвідомити необхідність зміни методів управління персоналом, цільової орієнтації підприємств, а також аналізу впливу макро- і мікроекономічних чинників. Покращення ситуації в умовах ринкової економіки можливе тільки на основі використання сучасних принципів і методів управління інноваційним розвитком персоналу підприємства. Більшість керівників підприємств, які мали налагоджену систему господарських зв'язків, виявились нездатні швидко реагувати на постійні зміни зовнішнього середовища.

Розвиток персоналу підприємств стає неможливим без інноваційних процесів, а також вимагає пристосування до змін у зовнішньому середовищі. Відсутність чіткого уявлення про внутрішні механізми інноваційного розвитку персоналу, а також нестабільність функціонування економіки держави робить проблематичним застосування знань для побудови гнучких моделей розвитку персоналу та отримання з їхньою допомогою надійних прогнозних розрахунків. У зв'язку з цим в сучасній економіці актуалізується роль гнучкого інноваційного розвитку персоналу підприємств і масштаби його практичного застосування.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Забезпечення інноваційного розвитку персоналу підприємств у сучасній економіці висуває суттєві вимоги до їх системи управління персоналом. Це зумовлює необхідність створення інноваційного трудового потенціалу підприємства, здатного організувати проведення внутрішньо організаційних змін відповідно до тенденцій вітчизняного та світового розвитку економіки. Такий процес диктує необхідність формування показників гнучкості інноваційного розвитку персоналу підприємства в цілому, та оцінки складових його трудового потенціалу.

Для аналізу складу і структури персоналу та визначення його гнучкості, за результатами аналізу наукових праць таких вчених як В.О. Толок, А.Є. Воронкова, І.П. Отенко [2; 3], можна виділити наступні показники:

а) коефіцієнт плинності кадрів – показник, що відображає процес звільнення працівників з організації за власним бажанням, за прогули та інші порушення трудової дисципліни. Цей показник дає характеристику соціальній відповідальності підприємства перед працівниками, оскільки тут не враховується величина вивільнення персоналу. Еталонним значенням цього показника є 0,05-0,07, що відповідає природному рівню безробіття;

б) коефіцієнт мобільності персоналу – показник, що характеризує здатність персоналу швидко пристосовуватися до мінливих умов внутрішнього середовища, до зміни трудових функцій, процесів, змісту праці тощо. Еталонним значенням у даному випадку є 1, що означатиме залучення всіх працівників до роботи за їх спроможністю суміщати різні професії;

в) коефіцієнт гнучкості умов праці – показник, що характеризує спроможність підприємства залучати працівників на умовах, зручних і вигідних як для адміністрації, так і для самих працівників. Вимірюється часткою співробітників, які працюють за гнучким графіком, неповний робочий день або дистанційно. Еталонним є значення показника, який досягнуто у світі є 0,137 [4];

г) коефіцієнт гнучкості заробітної плати – показник, що відображає, яка частка фонду оплати праці прямо залежить від трудових досягнень співробітників, тобто не є фіксованою. Вищий рівень змінної частини фонду оплати праці дозволяє керівництву формувати й зміщувати акценти у діяльності працівників шляхом встановлення критеріїв (грейдування), що сприяє підвищенню гнучкості підприємства. Показником для вимірювання рівня гнучкості заробітної платні може служити питома вага змінної частини фонду оплати праці (не менше 50%) в структурі цього фонду;

д) рівень мотивації персоналу – це здатність персоналу підприємства досягти високих результатів у будь-яких сферах діяльності, у тому числі в аспекті гнучкості інноваційних процесів. Персонал, у якого задоволені його потреби буде докладати зусилля для саморозвитку, оперативного пошуку вирішення проблем, ініціювати зміни, розвивати нові компетенції. Зважаючи на те, що основним чинником мотивації персоналу в державі є матеріальна винагорода, вважаємо за доцільне пов'язати рівень мотивації персоналу підприємства з середньомісячною заробітною платою. Еталонним буде максимальний рівень середньої заробітної плати у галузі;

е) рівень освіти управлінців, спеціалістів і службовців – якщо рівень мотивації характеризує готовність персоналу до вирішення інноваційних проблем, до гнучких змін і саморозвитку, то рівень освіти характеризує їх спроможність до цього. Рівень освіти пропонуємо вимірювати часткою працівників з вищою освітою серед управлінців, спеціалістів і службовців, еталонне значення – 100%;

На основі розглянутих показників автори вважають, що ці показники свідчать про стан системи управління персоналом на підприємстві. Однак, при розробці програм щодо розвитку персоналу на підприємствах необхідно використовувати показники гнучкого інноваційного розвитку персоналу та постійно їх аналізувати.

Таким чином, на наш погляд, існує необхідність для формування системи показників гнучкого інноваційного розвитку персоналу підприємств.

**Мета статті.** Формування системи показників оцінки гнучкого інноваційного розвитку персоналу підприємств з врахуванням нових вимог щодо його використання в умовах стрімкого розвитку.

**Виклад основного матеріалу.** В умовах сьогодення на підприємствах актуалізуються питання ефективного використання персоналу. Час диктує необхідність найбільш повного використання персоналу, якому притаманні такі особисті якості як: висока кваліфікація, логічність, гнучкість, інноваційне мислення, здатність до саморозвитку, можливість приймати управлінські рішення, тощо.

Перспективою отримання високих доходів, які пов'язані з ризиком втратити постійне місце роботи, багато хто віддав би перевагу гарантіям зайнятості. Але в після кризових умовах довічну зайнятість не в змозі гарантувати навіть крупні зарубіжні компанії. Економічне середовище, яке постійно змінюється, об'єктивно вимагає від працівника гнучкості (яка є адекватною змінам попиту на ринку праці), постійного оновлення знань і умінь, готовності переміщуватись з одного підприємства в інше.

У 90-х роках ХХ ст. в розвинених країнах підприємства почали формувати штат співробітників відповідно до обставин і поточної потреби (за принципом «точно у строк»), роботу ж з постійним контингентом (працівниками практично всіх категорій) – орієнтувати на розвиток у людей якостей, які відповідають стратегічним завданням підприємств з урахуванням тенденцій, що обумовлені глобалізаційними змінами. Реалізація даного підходу передбачає проведення аудиту персоналу, збір даних для порівняльної оцінки кадрів, прогнозування дій конкурентів, розвиток особистих компетенцій.

Тенденції ринкового середовища дають підстави стверджувати, що сучасні підприємства повинні уміти швидко адаптуватися до змін ділового клімату і ринкової кон'юнктури, а їх персонал – глибоко усвідомити, наскільки це важливо для збереження ділових позицій і розвитку. Оскільки споживачі сьогодні налаштовані отримувати послуги безперебійно, то усвідомлення цих переваг повинно проявлятися в пристосуванні до раптових «авралів» і простоїв,

опануванні нових навичок, широкому користуванні можливостями сучасних технологій.

Останніми роками для розвинених країн стало характерним ситуація на ринку праці, яка свідчить про поступове перетікання персоналу з сфери виробництва в сферу послуг. Така ситуація сформувала нові вимоги до персоналу, зокрема визначила потребу у використанні гнучких тимчасових вимог і умов праці для залучення претендентів з гнучким інноваційним мисленням.

Гнучкість – це маневреність, пристосовність, уміння реагувати на зміни. У великих корпораціях її досягненню сприяють такі заходи, як децентралізація, створення стратегічних бізнес-союзів, використання передових технологій, підвищення адаптованості організаційних структур, виробництва і персоналу.

Гнучкість персоналу має безліч іпостасей – функціональну, за чисельністю, за часом, фінансову тощо. Однак, в дослідженні згідно мети визначено необхідність аналізу тих видів гнучкості персоналу, які найбільше відповідають їх інноваційній складовій: професійна; функціональна; за чисельністю; інноваційного розвитку персоналу.

Професійна гнучкість забезпечує адаптованість працівників з точки зору професійних навичок і обов'язків, яка формується в результаті навчання та практичного досвіду.

Функціональна гнучкість передбачає мобільність і здатність працівників виконувати різноманітні завдання, які можуть змінюватись. Це може бути викликано необхідністю інтеграції – горизонтальною (працівник береться за завдання, що раніше виконувалось іншими, які знаходяться з ним на одному ієрархічному рівні) або вертикальною (працівник реалізує завдання, що раніше виконувались співробітниками, які знаходяться на вищому або нижчому ієрархічному рівні). Основа функціональної гнучкості – постійне вдосконалення і розвиток професіоналізму як за основною спеціальністю, так і в суміжних галузях знань. Знання, уміння, навички людей повинні постійно відповідати актуальним вимогам інноваційного розвитку.

Поняття гнучкості за чисельністю означає здатність керівництва змінювати кількість працівників залежно від змін попиту на продукцію підприємства. Це досягається за допомогою найму працівників на основі тимчасових контрактів, введення практики «найняти-звільнити», використання дистанційних стратегій, які мають на увазі, що фірми укладають (або переривають) угоди з субпідрядниками залежно від коливань попиту.

Гнучкість інноваційного розвитку персоналу – це процес швидкої адаптації працівників до змін в ході науково-технічного прогресу, методів управління, інформаційних технологій тощо. Для усвідомлення інноваційного розвитку персоналу необхідно враховувати процеси формування інноваційної активності та трудової кар'єри (ці два процеси тісно пов'язані між собою). При цьому інноваційно-спрямований працівник повинен усвідомлювати: перспективи розвитку, політику і цілі підприємства, творчість і новаторство, програми підготовки нових співробітників, програми підвищення кваліфікації існуючого персоналу.

Отже, характеристика гнучкості інноваційного розвитку персоналу підприємства до вимог ринку, означає, що є певна система елементів, взаємозв'язок яких дозволяє без докорінної перебудови виробничої системи підприємства випускати в кожний момент часу продукцію затребувану ринком.

Про інноваційну гнучкість персоналу підприємств (на основі опитування працівників) свідчать такі показники: «постійно підвищують свій професіоналізм» 55% опитаних, 45% - «рідко»; 60% - «володіють сучасними методами роботи по їх спеціальності». «Володіють іноземними мовами в той мірі, щоб вільно використовувати ці знання в роботі» - 40% опитаних, «умілими користувачами ПК» вважають себе 55% респондентів. Потенціал своєї гнучкості респонденти оцінили так (за п'ятибальною шкалою): «задовільно» - 10%, «добре» - 70%, «відмінно» – 15% [4].

Однак, використання лише результатів анкетування для оцінки інноваційної гнучкості персоналу підприємств недостатньо в практиці господарювання. Доцільне формування виваженої системи оцінки й аналізу

рівня гнучкості інноваційного розвитку персоналу підприємства, що вимагає розробки певного набору показників.

В розвинутих країнах існує тенденція пов'язування таких категорій, як освіта, час, продуктивність, наставництво, адаптованість, інноваційність персоналу з певною системою показників. Побудова цієї системи показників розглядається в статті як важливий елемент управління персоналом. Таким чином, формування системи показників гнучкості інноваційного розвитку персоналу підприємства має за мету: формування показників гнучкості інноваційного розвитку персоналу підприємства; виявлення критеріальних значень показників гнучкості інноваційного розвитку персоналу підприємства.

Комплексний характер терміну «гнучкість» дозволяє говорити про можливість застосування різних показників гнучкості інноваційного розвитку персоналу підприємства, які пропонується визначати наступним чином (табл.).

Для розрахунку комплексного показника гнучкості інноваційного розвитку персоналу пропонується використовувати метод порівняння. Відповідно до даного методу значення вибраних показників гнучкості фіксуються, тобто визначається їхнє співвідношення із заданими (фіксованими) значеннями. Таким чином, інноваційний розвиток персоналу повинен підвищити ефективність використання персоналу, яка буде виражена у підвищенні продуктивності праці. При цьому підвищення продуктивності праці за рахунок гнучкості інноваційного розвитку прийме вигляд (формула 1):

$$I_{\text{ПП}} = \text{ПП}_{\text{ф}} / \text{ПП}_{\text{н}} > 1 \quad (1)$$

де  $\text{ПП}_{\text{ф}}$ ,  $\text{ПП}_{\text{н}}$  – продуктивність праці за період відповідно фактична (обумовлена гнучким інноваційним розвитком персоналу) і нормативна (відповідно до поточного плану).



## Показники гнучкості інноваційного розвитку персоналу підприємства

| Найменування та характеристика показників   | Метод розрахунку показників  |
|---|--|
| Рівень освіти персоналу – показує питому вагу працівників, які підвищили свою кваліфікацію за період  | $P_{осв} = \frac{Ч_{пк}}{Ч_{перс}}$ де $Ч_{пк}$ – чисельність працівників, які підвищили кваліфікацію в рамках інноваційного розвитку підприємства за період;<br>$Ч_{перс}$ – середня за списком чисельність персоналу |
| Коефіцієнт екстенсивного використання персоналу – показує можливість більш ефективного використання часу на виконання завдань, відповідно до плану  | $K_{екст} = T_{ф} / T_{пл} < 1,$ де $T_{ф}$ – фактичний час на виконання встановленого завдання з відповідною якістю;<br>$T_{пл}$ – плановий час, відповідно до затверджених норм праці                                |
| Коефіцієнт інтенсивного використання персоналу – показує збільшення обсягу робіт за період часу відповідно до плану                                 | $K_{інт} = Q_{ф} / Q_{пл} > 1$ $Q_{ф}, Q_{пл}$ – відповідно фактичний та плановий обсяг роботи за період   |
| Коефіцієнт інноваційного розвитку персоналу – показує питому вагу працівників, які спроможні до інновацій   | $K_{іннов\ розв} = \frac{Ч_{інн}}{Ч_{перс}} \rightarrow 1$ де $Ч_{інн}$ – чисельність працівників, які ініціюють інноваційні процеси на підприємстві   |
| Коефіцієнт наставництва – показує питому вагу працівників, які можуть бути наставниками. При цьому повинно бути умова:<br>$Ч_{пк} \approx Ч_{наст}$ | $K_{наст} = \frac{Ч_{наст}}{Ч_{перс}}$ де $Ч_{наст}$ – чисельність працівників, які спроможні до навчання іншого персоналу   |
| Коефіцієнт адаптованості до інновацій – показує наскільки менше часу витрачає персонал на адаптацію до інноваційних процесів                        | $K_{адапт} = T_{ф.адапт} / T_{н.адапт} < 1$ де $T_{ф.адапт}, T_{н.адапт}$ – відповідно фактичний та нормативний час на адаптації в умовах інноваційного розвитку   |



**Висновки.** Інновації в управлінні персоналом підвищують можливість підприємств бути конкурентоспроможними в умовах ринкового середовища, а від працівника вимагають гнучкості. Гнучкість інноваційного розвитку персоналу відображає процес швидкої адаптації працівників до змін в ході науково-технічного прогресу, методів управління, інформаційних технологій та інше.

На основі дослідження показників, які визначають стан і структуру персоналу підприємства, оцінки й аналізу ступеня розвитку персоналу підприємства авторами розроблено певний набір показників, які характеризують гнучкість інноваційного розвитку персоналу: рівень освіти; коефіцієнти екстенсивного та інтенсивного використання персоналу; коефіцієнт інноваційного розвитку персоналу; коефіцієнт наставництва; коефіцієнт адаптованості до інновацій. Формування системи показників гнучкості інноваційного розвитку персоналу підприємства за декілька періодів дозволяють оцінити стан інноваційної спрямованості персоналу підприємства. Регулярне проведення таких оцінок вкладу кожного з чинників на зміну результуючого показника в процесі моніторингу динаміки показників гнучкості інноваційного розвитку персоналу дозволить виявити причинні зміни гнучкості і розробити заходи щодо їх усунення або, навпаки, підтримці позитивної тенденції.

### **Список літератури:**

1. Управління персоналом та економіка праці. Комплексний державний іспит : навч. посіб. [для студ. вищ. навч. закл.] / В.О. Толок, О.О. Васильєва, А.В. Карпенко, Д.В. Василичев та ін. ; [за ред. проф. В.О. Толока] ; Запорізький національний технічний університет. – Запоріжжя : ТОВ «ЛПІС» ЛТД, 2012. – 376 с.

2. Воронкова А.Э. Стратегическое управление конкурентоспособным потенциалом предприятия: диагностика и организация : Монография / А.Э. Воронкова. – Луганск : Изд-во Восточно-украинского национального

університета, 2000. – 315 с.;

3. Отенко І.П. Аналіз та оцінка стратегічного потенціалу підприємства : [наукове видання] / І.П. Отенко, Л.М. Малярець, Г.А. Іващенко. – Харків : Вид. ХНЕУ, 2007. – 348 с.;

4. Киселева А. Гибкость персонала – одно из условий повышения конкурентоспособности организации / А. Киселева // Научный журнал «Человек и труд». – 2009. – №7 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://chelt.ru/2009/7-09/kiseleva\\_709.html](http://chelt.ru/2009/7-09/kiseleva_709.html)

***Аннотация.** Раскрыто влияние инноваций в управлении персоналом на конкурентоспособность предприятий и дано определение гибкости инновационного развития персонала. Предложена система показателей оценки гибкого инновационного развития персонала предприятий и использования их в мониторинге.*

***Ключевые слова:** персонал, инновационное развитие, гибкость, предприятие, адаптированность к инновациям, производительность.*

***Summary.***

*The authors vindicated that the innovations in personnel management increase their ability to be competitive in the market environment on the up-to-date tendencies in organization's development. The organization's capacity to speedy adaptation in business environment and the current state of the market and the staff's ability to comprehend the idea of how it is important for the vitality business process and for their development are the defining factors for their success in the market.*

*The authors revealed that the constantly changing economic environment fairly requires the employee's flexibility, the renovation of knowledge and skills, their ability to move from one organization to another. The authors gave the definition of flexibility in the innovative development of staff, revealing the speedy adaptability of employees to changes in scientific and technological development, management methods, IT etc.*

*The authors developed a certain combination of indices based on the research of indices defining the state and the structure of staff in organization, the assessment and analysis of the present state of staff that characterize the flexibility of innovative development of staff: the level of education; indices of intensive and extensive personnel implementation; index of innovative development of staff; index of mentoring; adaptability to innovations index. It is proved that the flexible innovative development of staff is capable to ensure the increase in personnel efficient implementation and consequently the increase of labour efficiency.*

*The regular assessments of every factor that effects the indices change while monitoring the dynamics of flexibility indices of innovative development of staff enables to reveal the reasonable changes in flexibility and develop steps to eliminate them or to support the favorable positive tendency.*

***Key words:** staff, innovative development, flexibility, organization, adaptability to innovations, labour efficiency.*