

МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ЩОДО ОЦІНЮВАННЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ІННОВАЦІЙНОГО ПІДПРИЄМСТВА

Розглянуто суть та значення кадрового потенціалу на підприємстві. Розроблено та запропоновано методику оцінки кадрового потенціалу організації. Також, дана методика дозволяє зробити порівняння кадрового потенціалу досліджуваного підприємства з підприємствами конкурентами.

It was considered the essence and the meaning of the personnel potential of the enterprise. The evaluation policy of the personnel potential of the organization was developed and proposed. This policy allows to make a comparison of the personnel potential of the enterprise which is under test with the competing enterprises.

Ключові слова: кадровий потенціал, модель оцінки, складові потенціалу.

Постановка проблеми. Значення кадрового потенціалу організації істотно зростає на перехідних періодах соціально-економічного розвитку і тим більше у кризових ситуаціях, коли потрібно освоювати нові підходи до організації управління й виробництва, які б відповідали умовам не лише сьогодення, а й майбутнього. Для оптимізації кадрового потенціалу, актуалізується потреба у його "реальній" оцінці та поступовому вирішенні завдань його формування та підвищення ефективності використання на новітніх засадах. Зазначимо, що не зважаючи на посилене наукове дослідження проблем кадрового потенціалу, науковці ще не дійшли до єдиної думки щодо визначення змісту цієї форми потенціалу і, відповідно, єдиної точки зору щодо його оцінки.

Аналіз останніх досліджень. Дослідження аспектів формування та використання кадрів здійснювали: такі вітчизняні науковці – О.М. Бородіна [2, с. 103], Й.С. Завадський [7, с. 302], Ф.І. Хміль [12, с. 115], В.В. Юрчишин [16, с. 26] та інші; російські дослідники – В.Р. Веснин [3, с. 45], А.В. Шегда [14, с. 43] та інші; зарубіжні вчені – М. Армстронг [1, с. 32], Г. Деслер [5, с. 456] та інші. Проте більша частина питань, пов'язаних із сутністю поняття кадрового потенціалу, його формуванням та оцінкою у сучасних умовах, поки що вивчені недостатньо і потребують подальшого дослідження.

Формування цілей статті. Метою даної статті є обґрунтування підходів щодо комплексного оцінювання кадрового потенціалу. Досягнення поставленої в статті мети передбачає розв'язання таких дослідницьких завдань:

- визначити суть та значення кадрового потенціалу на підприємстві;
- розробити дієву методику оцінки кадрового потенціалу організації що займається інноваційною діяльністю;
- описати та роз'яснити методику оцінку кадрового потенціалу організації;
- розробити практичні рекомендації щодо подальшої оцінки кадрового потенціалу.

Виклад основного матеріалу. Найбільш важливим елементом продуктивних сил і головним джерелом розвитку економіки є люди, тобто їхня майстерність, освіта, підготовка, мотивація діяльності, їхній потенціал. Тому потрібно розглядати не тільки взаємозв'язок кількісних та якісних характеристик кадрів підприємства, але, передусім, їхні потенційні можливості забезпечувати досягнення завдань перспективного розвитку.

Кадровий потенціал – це трудові можливості підприємства, здатність персоналу до генерування ідей, створення нової продукції, його освітній, кваліфікаційний рівень, психофізіологічні характеристики і мотиваційний потенціал. [17]

За Краснокутською Н.В. кадровий потенціал інноваційної організації повністю ототожнюється з творчим і являє собою сукупність знань, здібностей, навичок, особистої майстерності, системного мислення спеціалістів, які провадять інноваційну діяльність, їх творчі новаторські здібності і є базою забезпечення її інноваційного лідерства і конкурентоспроможності на ринку [29, с. 401].

О.С. Віханський, який відзначає, що "... основою будь-якої організації і її головним багатством є люди. При цьому людина стає не тільки найціннішим "ресурсом" організації, але і найкоштовнішим. Якість трудових ресурсів безпосередньо впливає на конкурентні можливості фірми і є однією з найважливіших сфер створення конкурентних переваг" [7, с. 241].

Різні науковці та дослідники трактують це поняття по-різному: наприклад Чухрай Н.І. розглядає кадровий потенціал як складову інноваційного у концепції інноваційного розвитку підприємства. Пропонує власно розроблені оцінку впливу ресурсів підприємства (в тому числі творчого потенціалу) на формування інноваційного потенціалу та оцінку творчого потенціалу в складі інноваційного. Кадровий потенціал характеризує як складову, що не належить підприємству [13].

В свою чергу Панченко Є. освітлює тісний зв'язок творчого (кадрового) потенціалу з корпоративною культурою. Рівень творчого потенціалу пропонує визначати різноманітними тестами,

найкращим з яких вважає постановку критичних питань щодо творчої діяльності. Вважає за необхідність серйозну перебудову системи управління креативною діяльністю [9].

Формування кадрового потенціалу підприємства являє собою складний і довготривалий процес набуття й використання навичок, знань і умінь, який охоплює собою відповідне навчання, набуття практичних навичок і конкретне їх цільове використання в певних умовах. Результативність цього залежить від особистого потенціалу працівника, як сукупності якісних характеристик людини, які визначають можливість й межі участі у трудовій діяльності [6]. Слід зазначити, що в науковій літературі недостатньо приділяється увага питанням систематизації і класифікації факторів, що визначають формування і використання кадрового потенціалу [17].

В управлінні персоналом організації визначення характеристик та потенціалу працівника відбувається за допомогою джерелознавчого аналізу, програмованого контролю знань, соціологічного опитування, психологічного тестування, лабораторних медичних досліджень, експертних оцінок, інтерв'ювання, аналізу конкретних ситуацій, спостереження (табл. 1).

Таблиця 1

Методи оцінки персоналу [1; 12]

Назва методу	Короткий опис методу
Джерелознавчий (біографічний)	Аналіз кадрових даних, аркуш по обліку кадрів, особисті заяви, документи про освіту, характеристика
Інтерв'ювання (співбесіда)	Бесіда з працівником в режимі «питання-відповідь» по заздалегідь складеній чи вільній схемі для отримання додаткових даних про людину
Анкетування (самооцінка)	Опитування працівника за допомогою спеціальної анкети для самооцінки якостей особистості та їх наступного аналізу
Соціологічне опитування	Анкетне опитування працівників різних категорій, добре знайомих людину, що оцінюється (керівники, колеги, підлеглі), та побудова діаграми якостей особистості
Спостереження	Спостереження за працівником, що оцінюється, в неформальній та робочій обстановці методами моментних спостережень та фотографії робочого дня
Тестування	Визначення професійних знань та умінь, здібностей, мотивів, психології особистості за допомогою спеціальних тестів з наступним їх розшифрування за допомогою "ключів"
Експертні оцінки	Формування групи експертів, визначення сукупності якостей і отримання експертних оцінок потенціалу працівника
Критичний інцидент	Створення критичної ситуації і спостереження за поведінкою працівника в процесі її вирішення
Ділова гра	Проведення організаційної гри, аналіз знань та вмінь, ранжування гравців по їх ролям («генератор ідей», «організатор», «критик», «експерт», «спостерігач» та ін.) і оцінка можливості роботи в малій групі
Аналіз конкретних ситуацій	Передача працівнику конкретної виробничої ситуації або проблеми із завданням проведення аналізу і підготовки пропозицій по її розв'язанню
Ранжування	Порівняння працівників, що оцінюються, між собою іншими методами і розташування по обраному критерію в порядку зростання або зменшення рангу
Програмований контроль	Оцінка професійних знань і вмінь, рівня інтелекту, досвіду і працездатності за допомогою контрольних питань
Екзамен (залік)	Контроль професійних знань і вмінь, передбачаючий попередню підготовку того, хто оцінюється, по певному напрямку, дисципліні або ряду проблем та виступ перед екзаменаційною комісією
Комплексна оцінка праці	Визначення сукупності оціночних показників якості, складності та результативності праці і порівняння їх з попереднім періодом або нормативом за допомогою вагових коефіцієнтів
Атестація персоналу	Комплексний метод оцінки персоналу, що використовує інші методи, для визначення атестаційною комісією відповідності кандидата вакантній посаді або посаді, що займає, і наступного аналізу відповідей для визначення потенціалу працівника

Ці методи оцінки застосовуються для оцінки потенціалу та психометричних характеристик кожного працівника окремо, а деякі з них можуть використовуватись для оцінки загального трудового потенціалу організації.

Але вони є вкрай поверхневими, і підходять до оцінки кадрового потенціалу тільки з одної сторони, тобто не в змозі оцінити його в повному розрізі. Також, хочеться відмітити що дані методи не підходять для оцінки інноваційного підприємства. Тому в даній роботі ми поставили перед собою завдання розробити методологічні підходи до оцінювання кадрового потенціалу саме інноваційного підприємства.

Ми пропонуємо використовувати для оцінки кадрового потенціалу персоналу, зайнятого інноваційною працею метод експертних оцінок. Для проведення оцінки цим методом необхідно сформувати систему критеріїв та показників, що характеризують стан кадрового потенціалу і за якими має проводитися оцінка, та експертно визначитися вагомість (у % або відносних величинах) кожного показника (але так, щоб сума коефіцієнтів вагомість становила 100% або 1).

Цей метод дає можливість оцінювати показники з різними одиницями виміру (кількісні та якісні). В якості критеріїв використовуються складові кадрового потенціалу та чинники, які на нього впливають.

Дану методику експертних оцінок можна використовувати як для оцінки творчого потенціалу

окремих працівників, так і для оцінки кадрового потенціалу персоналу організації загалом. Оцінювання останнього можна проводити за такими критеріями і показниками (табл. 2).

Таблиця 2

Оцінювання кадрового потенціалу інноваційної організації

Критерії	Показники, що характеризують критерії
1. Кваліфікація і професіоналізм персоналу	1.1. Рівень зацікавлення у впровадженні інновацій
	1.2. Рівень відданості працівників організації та її цілям
	1.3. Психофізіологічний стан працівників
	1.4. Досвід роботи в інноваційній сфері науково-дослідного персоналу
	1.5. Частка науково-дослідного персоналу по відношенню до всього персоналу організації
	1.6. Частка працівників з вищою освітою по відношенню до інших груп працівників
	1.7. Рівень професіоналізму персоналу
	1.8. Рівень підвищення кваліфікації персоналу.
2. Ефективність інноваційного менеджменту в організації	2.1. Рівень інноваційної культури
	2.2. Рівень ефективності організаційної структури
	2.3. Рівень ефективності організації праці
	2.4. Рівень відповідності стилю управління
	2.5. Присутність інноваційного відділу в організації чи структури яка виконує його обов'язки.
	2.6. Рівень системи інформування персоналу
	2.7. Рівень ефективності системи стимулювання
	2.8. Рівень співпраці з іншими організаціями в інноваційній сфері
	2.9. Рівень психологічного клімату
	2.10. Умови праці на підприємстві
	2.11. Присутність інноваційного відділу в організації чи структури яка виконує його обов'язки.
3. Ефективність творчої діяльності	3.1. Кількість запропонованих ідей у поточному році (за останні 5 років)
	3.2. Кількість реалізованих ідей у поточному році (за останні 5 років)
	3.3. Рівень новизни інновацій
	3.4. Кількість нагород, отриманих на конкурсах і виставках за інновації
	3.5. Кількість проданих ліцензій у поточному році (за останні 5 років)
	3.6. Кількість зареєстрованих патентів у поточному році (за останні 5 років)
4. Психометричні дані	4.1. Особисті психологічні характеристики працівників

По кожному показнику виставляється бальна оцінка. Потім оцінка потенціалу працівників розраховується по формулі:

$$КП = n \cdot O_i \cdot B_i, \quad (1)$$

де КП – кадровий потенціал працівників; O_i – бальна оцінка i -го показника; B_i – вагомість i -го показника; n – кількість показників.

Також з допомогою методу експертних оцінок можна визначати приріст кадрового потенціалу персоналу організації та показник рівня кадрового потенціалу стосовно кадрового потенціалу конкурента:

$$КП = n \cdot (O_{iA} / O_{iB}) \cdot B_i, \quad (2)$$

де КП – кадровий потенціал працівників;

O_{iA} – бальна оцінка i -го показника в поточному періоді;

O_{iB} – бальна оцінка i -го показника бази порівняння (творчий потенціал організації за попередній період (рік, 5 років) або творчий потенціал конкурента);

B_i – вагомість i -го показника; n – кількість показників.

Наступним доцільним етапом стане побудова діагностичного профілю кадрового потенціалу досліджуваної організації. При побудові якого керуємось такими значеннями оцінок складових 4,2-5 балів є ефективна зона, 3,1-4,1 балів – нормальна зона, нижче 3,1 балів – критична зона. Для зручності рекомендуємо використовувати пелюсткову діаграму яка допоможе вчасно виявити “слабкі місця” кадрового потенціалу організації, та здійснити негайну реакцію на “проблемні” зони. Саме після професійної оцінки кадрового потенціалу організація може чітко знати свої можливості та перспективи для росту.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Таким чином, виходячи з аналізу особливостей роботи з персоналом у сучасному суспільстві, ми можемо зауважити, що на сьогодні більшість розвинутих країн усвідомили вагому роль персоналу в ефективності діяльності підприємства. Безумовно це питання буде вивчатися і надалі, оскільки значення кадрового потенціалу в майбутньому зростатиме, і обов'язковою необхідністю є і буде вивчення його з врахуванням специфіки управління підприємством та підвищення ефективності діяльності будь-якої організації, навіть такої якої не займається інноваційною діяльністю. Важливими умовами їх розробки має стати критичний аналіз вітчизняного та зарубіжного досвіду,

врахування його уроків, глибоке вивчення сучасної кадрової ситуації та стану кадрового корпусу, виявлення потреб його якісного поліпшення та професійного розвитку.

Важливою складовою стратегічного планування діяльності вітчизняних підприємств має бути стратегічне планування розвитку кадрового потенціалу, орієнтоване на досягнення конкурентоспроможності персоналу на основі інвестування в його розвиток. Менеджери вітчизняних підприємств у процесі стратегічного планування недооцінюють необхідність інвестування в людський капітал, дотримуються "політики дешевого працівника", "копійкового працівника", не враховують зміни у кількісно-якісному стані кадрового потенціалу регіону, специфіку функціонування регіональних ринків праці, ринків освітніх послуг та їх взаємодії.

Кадровий потенціал підприємства розглядається як комплексна категорія, яка характеризує велику кількість факторів таких як: частоту і ефективність впровадження на підприємстві інновацій, їх розробку, готовність персоналу до змін, психофізіологічний стан персоналу. Оскільки ризик під час фінансування, модернізації та оновлення виробництва є досить високим, оцінка інноваційного потенціалу підприємства з урахуванням його інтелектуальної складової дасть змогу потенційним інвесторам зорієнтуватися в прийнятті рішень щодо виділення коштів з метою реалізації інноваційної стратегії розвитку. А підприємствам дасть змогу оцінити свої можливості та задіяти всі можливі важелі заради досягнення бажаної мети. Таким чином, кадровий потенціал підприємства є важливим інформаційним ресурсом в процесі управління його розвитком.

Література

1. Армстронг Майкл. Стратегическое управление человеческими ресурсами / Майкл Армстронг; пер. с англ. Н.В. Гринберг (пер.с.англ.). – М.:ИНФРА-М, 2002. – 372 с.
2. Бородіна О.М. Людський капітал як основний стратегічний ресурс сталого розвитку аграрної сфери / О.М. Бородіна // Економіка АПК. – 2003. – № 9. – 103 с.
3. Веснин В.Р. Основы менеджмента: учебник / В.Р. Веснин. – М.: Институт международного права и экономики. Изд. „Трида” – ЛТД”, 1996. – 384 с.
4. Гудсков А.К. Трудовий потенціал та його місце в системі ринкових відносин (теоретичні аспекти) / А.К. Гудсков, О.М. Левченко, Ю.В. Орленко // Проблеми аеронавігації / За ред. СМ. Неділька. Вип. 2, ч. 1. – Кіровоград: ДЛАУ, 1997. – С. 180-189.
5. Деслер Г. Управление персоналом / Г. Деслер; пер.с англ. - М.:БИНОМ. Лаборатория знаний, 2004. – 799 с.
6. Джаин И.О. Оценка трудового потенциала: Монография / И.О. Джаин. – Сумы: ИТД «Универсальная книга», 2004.
7. Завадський Й.С. Менеджмент: Management. – У 3 томах. Т.1. / Й.С. Завадський. – 3 вид., доп. – К.: Видавництво Європейського університету, 2001. – 542 с.
8. Краснокутська Н.В. Інноваційний менеджмент: Навч. посібник / Н.В. Краснокутська. – К.:КНЕУ, 2003. – 504 с.
9. Краснокутська Н.С. Потенціал підприємства: формування та оцінка: Навч. посібник / Н.С. Краснокутська. – К.: Центр навчальної літератури, 2005. – 352 с.
10. Мороз О.Т. Методологічні основи формування системи управління трудовою діяльністю в умовах ринкової орієнтації економіки / О.Т. Мороз // Україна в ХХІ ст.: Концепції та моделі економічного розвитку. – Львів, 2000, ч. 2. – С. 49-52.
11. Хміль Ф.І. Управління персоналом: підручник / Ф.І. Хміль. – К.: Академвидав; 2006. – 488 с.
12. Хміль Ф.І. Менеджмент: Підручник / Ф.І. Хміль. – К.: Вища школа, 1995. – 357 с.
13. Чухрай Н. Формування інноваційного потенціалу підприємства: маркетингове та логістичне забезпечення / Н. Чухрай. – Львів: Видавництво Національного університету «Львівська політехніка», 2002. – 316 с.
14. Шегда А.В. Основы менеджмента: Учебное пособие / А.В. Шегда. – К.: Товариство «Знання» КОО, 1998. – 512 с.
15. Щербаков В.Г. Управління персоналом / В.Г. Щербаков. – Х. : ХНЕУ, 2005. – 218 с.
16. Юрчишин В.В. Зміцнення кадрово-управлінського потенціалу аграрних формувань / В.В. Юрчишин // Соціально-економічна модель постреформованого розвитку агропромислового виробництва в Україні. - К.: ІАЕ УААН, 2000. - 548 с.
17. Каприк Я. Використання кадрового потенціалу в управлінні компанією / Я. Каприк // Наукові записки. –Л. : «Львівська політехніка», 2005. – Вип. 14.
18. http://www.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/znpchdtu/2008_21_1 - Електронний ресурс Гудсков А.К., Левченко О.М., Орленко Ю.В. Трудовий потенціал та його місце в системі ринкових відносин (теоретичні аспекти) // Проблеми аеронавігації / За ред. СМ. Неділька. Вип. 2, ч. 1. - Кіровоград: ДЛАУ, 1997. - С. 180-189.

Надійшла 04.10.2010