

УДК 658.3.014.1

УДОСКОНАЛЕННЯ МЕТОДІВ ОЦІНКИ ІННОВАЦІЙНОЇ СКЛАДОВОЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВ

Василичев Д.В., к.е.н., доц. доцент кафедри управління персоналом і економіки праці, Запорізький національний технічний університет, м. Запоріжжя

Василичев Д. В. Удосконалення методів оцінки інноваційної складової кадрової політики підприємств.

Обґрунтовано концептуальні засади побудови кадрової політики на підприємстві відповідно до стратегії його розвитку. Реалізація стратегії розвитку підприємств, в першу чергу, здійснюється шляхом побудови кадрової політики, яка на цей час повинна бути інноваційно-орієнтованою. Зміст кадрової політики не обмежується наймом на роботу, а торкається принципів позицій підприємства відносно підготовки, розвитку персоналу, забезпечення нормальної взаємодії суб'єктів соціально-трудова відносин. Аналіз існуючої на конкретних підприємствах кадрової політики дозволяє виділити ступінь відповідальності підприємства по відношенню до зовнішнього середовища при формуванні кадрового складу, а також її принципова орієнтація на внутрішні або зовнішні джерела комплектування інноваційно-активним персоналом. На цій підставі традиційно виділяють два типи кадрової політики - відкрити і закрити. Залежно від фази менеджменту, що практикується на підприємстві, можна виділити кадрові програми різного типу, які орієнтовані на вирішення оперативних, тактичних або стратегічних задач. Програми включають різні кадрові заходи, окремі напрями роботи і проекти, які направлено на підвищення якості персоналу, розвиток його здатностей до інноваційної активності та раціоналізаторства. Для побудови сучасної кадрової політики пропонується впроваджувати новий метод оцінки кадрового потенціалу працівників. Цей метод базується на бальній системі, або методу експертних оцінок. Він може бути застосований для оцінки інноваційної складової трудового потенціалу та психометричних характеристик кожного працівника окремо, а також для оцінки загального трудового потенціалу підприємства. В якості критеріїв повинні використовуватися складові кадрового потенціалу та чинники, які на нього впливають. Метод експертних оцінок можна використовувати як для оцінки творчого потенціалу окремих працівників (інноваційної активності), так і для оцінки творчого потенціалу персоналу підприємства загалом.

Vasilichev D. Improvement of an evaluation methods of an innovative component of personnel policy of the enterprises.

The Author has defined the conceptual bases of construction of personnel policy in the enterprises in accordance with the strategy of its development. The implementation of an enterprise development strategy is realized primarily by constructing personnel policy, which currently has to be innovative-oriented. Contents of personnel policy is not limited in hiring of manpower, it concerns the principal positions of the enterprise in respect to training, personnel development, ensuring a good interaction between the subjects of social and labor relations. The analysis of personnel policy, that exists at concrete enterprises, allows to show the degree of enterprise responsibility to social medium during the formation of personnel structure. Also, the author marked a principal orientation of enterprise toward internal or external sources of recruitment an innovative-active personnel. On this basis, there are traditionally allocated two types of personnel policy - opened and closed. Depending on management, this can be distinguished some different types of personnel programs, which oriented at solving of operational, tactical or strategic problems. These programs include a variety of personnel activities, certain works and projects, aimed at improving the quality of personnel, development of its skills to innovation and rationalization. To create a modern personnel policy in the enterprise, the author proposes an

introduction of a new method of performance evaluation in practice in the staff capacity. This method is based on a scoring system or a system of expert evaluations. It can be used for evaluation of the innovative component of labor as well as for an estimation of psychometric characteristics of each the employee individually and also for evaluation of the overall labor potential of the enterprise. In this method should those evaluation criteria component factors be used that affect on staff capacity. The method of expert evaluations can be used for evaluation of creativity or innovative activity of individual workers, by the same way, it can be used for evaluation of the overall creativity of labor in the enterprise.

Василичев Д.В. Усовершенствование методов оценки инновационной составляющей кадровой политики предприятий.

Обоснованы концептуальные основы построения кадровой политики на предприятии в соответствии со стратегией его развития. Реализация стратегии развития предприятий, в первую очередь, осуществляется путем построения кадровой политики, которая в настоящее время должна быть инновационно-ориентированной. Содержание кадровой политики не ограничивается наймом на работу, а касается принципиальных позиций предприятия в отношении подготовки, развития персонала, обеспечения нормального взаимодействия субъектов социально-трудовых отношений. Анализ существующей на конкретных предприятиях кадровой политики позволяет выделить степень ответственности предприятия по отношению к внешней среде при формировании кадрового состава, а также ее принципиальная ориентация на внутренние или внешние источники комплектования инновационно - активным персоналом. На этом основании традиционно выделяют два типа кадровой политики - открытую и закрытую. В зависимости от фазы менеджмента, можно выделить кадровые программы разного типа, ориентированные на решение оперативных, тактических или стратегических задач. Программы включают различные кадровые мероприятия, отдельные направления работы и проекты, которые направлены на повышение качества персонала, развитие его способностей к инновационной активности и рационализаторству. Для построения современной кадровой политики предлагается внедрять новый метод оценки кадрового потенциала работников. Этот метод базируется на балльной системе, или методе экспертных оценок. Он может быть применен для оценки инновационной составляющей трудового потенциала и психометрических характеристик каждого работника отдельно, а также для оценки общего трудового потенциала предприятия. В качестве критериев должны использоваться составляющие кадрового потенциала и факторы, которые на него влияют. Метод экспертных оценок можно использовать как для оценки творческого потенциала отдельных работников (инновационной активности), так и для оценки творческого потенциала персонала предприятия в целом.

Постановка проблеми. Однією з центральних проблем у здійсненні соціально-економічних і політичних реформ є упорядкування соціально-трудових відносин між суб'єктами, які включено у різноманітні ланки системи управління. Зараз, система управління персоналом визнається як одна з найбільш важливих сфер життєдіяльності підприємств, здатних підвищувати його ефективність і продуктивність функціонування.

Часто форми і методи управління є не досить ефективними і не досягають поставлених цілей. Вирішенню цієї проблеми має сприяти чітко структурована та детально розроблена стратегічно та інноваційно-орієнтована політика підприємства, найважливішою складовою частиною якої є кадрова політика.

В сучасних умовах кадрова політика підприємства спрямована на формування такої системи роботи з персоналом, яка орієнтувалася б на отримання не тільки економічного, але і соціального ефекту за умови дотримання чинного законодавства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблема управління персоналом завжди була предметом дослідження вітчизняних та зарубіжних вчених, що належать до різних наукових шкіл. Порушену наукову проблематику досліджували такі відомі вчені, як Ф. Тейлор, А. Маслоу, Д. Макгрегор, В. Оучі, В.І. Крамаренко, Г.В. Щокін та інші. Загальні

проблеми стратегічного управління персоналом, зростання значення досвіду закордонних підприємств при розробці підходів до пріоритету цінностей розглядаються такими визначними дослідниками, як І. Ансофф, К. Боумен, О.С. Виханський, О.І. Наумов, В.С. Пономаренко та ін. Деякі аспекти проблеми сучасного управління персоналом знайшли своє відображення у працях С. Беляєвої, М. Виноградського, М. Журавльова, Дж. Іванцевича, А. Кибанова, В. Колпакова, А. Лобанова, С. Михайлова, М. Мурашко, С. Синка, А. Чикуркової, С. Шекшня, О. Шканової, Г. Щокіна, О. Щура та ін. [1;2;3;4;5;6;7;8;9;10;11].

Вирішенню питань управління інноваційно-активним персоналом, зокрема побудови кадрової політики, присвячені праці А.Я. Кибанова, Р. Марра, В.П. Пугачова, Г. Шмідта [3, с.136]. Автори в своїх роботах зазначають, що підбір інноваційно-активного персоналу повинно здійснюватися у формі цільових комплексних програм відповідно до стратегії управління розвитком підприємства з обов'язковим врахуванням основних напрямків сучасної кадрової політики та демографічної ситуації, тенденцій науково-технічного прогресу, оцінки персоналу та результатів його трудової діяльності, удосконалення роботи з персоналом [1, с.235]. У роботах Г.В. Щокіна розглядаються психологічні аспекти побудови кадрової політики, специфіка управління чоловічими та жіночими колективами, характерні риси «важких» та успішних керівників [11]. Кибанов А.Я., досліджуючи проблему управління персоналом, а саме побудову кадрової політики, підкреслює, що планування персоналу полягає у тому, щоб забезпечити людей робочими місцями у потрібний час і в необхідній кількості, у відповідності з їхніми здібностями, нахилами і вимогами виробництва [3, с. 173]. На думку С. Михайлова в основу стратегічного планування персоналу необхідно покласти в першу чергу завдання удосконалення кадрового складу підприємства, підготовки та підвищення кваліфікації персоналу, формування організаційної культури. Поточне планування повинно будуватися на основних показниках довгострокового та перспективного планування з кадрами та відображати проблеми комплектування структурних підрозділів необхідними працівниками, їх розстановки, навчання, оцінки діяльності, підвищення кваліфікації, контролю раціонального використання робочого часу та інше [5, с. 48-49]. Обґрунтовуючи поняття планування персоналу, В.Колпаков звертає особливу увагу на функцію прогнозування потреби в трудових ресурсах, аналізу продуктивності праці і витрат на персонал, використання персоналу у відповідності до його компетенцій на основі стратегічних планів діяльності підприємства. Одним з методів побудови кадрової політики є визначення потреби в персоналі, та його розуміння як кількості співробітників, необхідних для майбутнього цілеспрямованого виконання завдань підприємства в кількісному, якісному, часовому та просторовому вимірах. [4, с. 154]. В основу стратегії планування персоналу підприємства М.Мурашко покладає бюджетування і контроль, метою яких є складання бюджету та норм витрат праці [6, с. 16]. Оцінку ефективності управління персоналом багато вчених-економістів, у тому числі Шекшня С.В., пропонують здійснювати в декілька етапів: досягнення цілей, компетенції, мотивації, вивчення статистики людських ресурсів, оцінки витрат [10, с.295]. Обґрунтування оцінки продуктивності роботи організації відображено в роботах Д.С. Синка [7, с.272].

Зазначимо, що оцінка ефективності управління персоналом здійснюється на основі аналізу кадрової політики, що побудована на підприємстві, та відбувається суб'єктивно. На наш погляд, виникнення такої ситуації має дві причини: відсутність чіткої методики такої оцінки і недооцінка усієї важливості означеної проблеми. Цільова задача кадрової політики може бути вирішена по-різному, і вибір альтернативних варіантів достатньо широкий – від звільнення працівників до переходу до гнучких графіків роботи персоналу в умовах кризи, до оптимізації складу працівників підприємства відносно вимог сьогодення, що є можливим лише за умови використання сучасних інноваційних підходів.

Мета статті. Удосконалення процесу побудови кадрової політики підприємств за рахунок впровадження методу експертних оцінок інноваційної складової трудового потенціалу, як одного з декількох методів оцінки персоналу.

Викладення основного матеріалу. В сучасних умовах ринкової економіки серед різноманітності проблем, які пов'язано із забезпеченням нормального та ефективного розвитку підприємств, однією із головних є проблема управління персоналом. Зміна принципів функціонування сучасної економіки, створення підприємств різних форм власності, конкуренція, глобальні структурні й технологічні зміни у виробництві, його інформатизація обумовили істотну зміну ролі трудових ресурсів. Все більше управління персоналом визнається як одна з найбільш важливих сфер життєдіяльності підприємств, що здатна підвищити їх ефективність і продуктивність. Для її характеристики можна привести слова Джона Сторея про те, що управління людськими ресурсами - це «особливий підхід до управління людьми в організації, спрямований на досягнення конкурентних переваг шляхом стратегічного розміщення кваліфікованого й лояльного персоналу, що використовує цілісний набір культурологічних, структурних і кадрових технік» [6]. Це підтверджує, що найкращого розвитку досягнуть ті підприємства, які роблять головну ставку на людські ресурси та управління ними. Мистецтво управління персоналом полягає в тому, щоб знайти саме такі підходи і методи, які забезпечили б бажаний перебіг подій на підприємстві і спонукали його працівників до кращої праці. У таких умовах управління персоналом є важливою складовою бізнес-процесів, що сприяє підвищенню ефективності діяльності підприємств шляхом визначення цілей, функцій, завдань і принципів побудови кадрової політики.

Реалізація стратегії розвитку підприємств, в першу чергу, здійснюється шляхом побудови кадрової політики, яка на цей час повинна бути інноваційно-орієнтованою. Кадрова політика підприємства в сучасних умовах має відповідати наступним вимогам: 1) бути кадровим забезпеченням реалізації стратегії підприємства; 2) бути достатньо гнучкою; 3) бути економічно обґрунтованою; 4) забезпечити індивідуальний підхід до своїх працівників. Таким чином, кадрова політика направлена на формування такої системи роботи з персоналом, яка орієнтувалася б на отримання не тільки економічного, але і соціального ефекту за умови дотримання чинного законодавства.

Зміст кадрової політики не обмежується наймом на роботу, а торкається принципів позицій підприємства відносно підготовки, розвитку персоналу, забезпечення взаємодії суб'єктів соціально-трудових відносин. Стратегічна кадрова політика пов'язана з вибором цільових задач, розрахованих на перспективу, а поточна кадрова робота орієнтована на оперативне вирішення кадрових питань. Між ними повинний бути взаємозв'язок для досягнення поставленої мети.

Аналіз існуючої на конкретних підприємствах кадрової політики дозволяє виділити ступінь відповідальності підприємства по відношенню до зовнішнього середовища при формуванні кадрового складу, її принципова орієнтація на внутрішні або зовнішні джерела комплектування. На цій підставі традиційно виділяють два типи кадрової політики - відкриту і закрити. Відкрита кадрова політика, характеризується тим, що підприємство прозоре для потенційних співробітників на будь-якому структурному рівні. Новий співробітник може почати працювати як з самої низової посади, так і з посади на рівні топ-менеджменту. В граничному випадку таке підприємство готове прийняти на роботу будь-якого фахівця, якщо він володіє відповідною кваліфікацією, без урахування досвіду роботи в цій або споріднених йому підприємствах. Закрита кадрова політика характеризується тим, що підприємство орієнтується на включення до свого складу нового персоналу тільки з низького посадового рівня. При цьому, заміщення вакансій вищих посадових позицій відбувається тільки з числа співробітників підприємства.

Залежно від фази менеджменту, що практикується на підприємстві, можна виділити кадрові програми різного типу, орієнтовані на вирішення оперативних, тактичних або стратегічних задач. Програми включають різні кадрові заходи, окремі напрями роботи і проекти, які направлено на підвищення якості персоналу, розвиток його здатностей до інноваційної активності та раціоналізаторства. Таким чином, формування сучасної кадрової політики промислового підприємства залежить від ряду факторів, які обов'язково необхідно враховувати з метою реалізації ефективної кадрової політики інноваційного типу.

З наведеної вище інформації можна зробити висновок, що діяльність управлінського персоналу, в першу чергу, зумовлена особливостями кадрової політики, що впроваджується на підприємстві. Однак, дуже часто, кадрова політика обмежується «рамками, що склалися за тривалий час роботи підприємства». Тобто, сучасна кадрова політика потребує інноваційних трансформацій. Таким чином, якщо підприємство більш орієнтоване на зовнішній ринок, тим більш відкритою і гнучкою має бути його кадрова політика.

Для побудови сучасної кадрової політики пропонується впроваджувати новий метод оцінки кадрового потенціалу працівників. Цей метод базується на бальній системі, або методу експертних оцінок. Він може бути застосований для оцінки трудового потенціалу та психометричних характеристик кожного працівника окремо, а також для оцінки загального трудового потенціалу підприємства. Для проведення оцінки цим методом необхідно сформулювати систему критеріїв та показників, що характеризують стан кадрового потенціалу, та експертно визначити вагомість (у % або балах) кожного показника (але так, щоб сума коефіцієнтів вагомості становила 100% або 1).

Таблиця 1 - Показники оцінки інноваційної активності персоналу підприємства, що пропонуються

Критерії оцінки	Показники, що характеризують критерії оцінки
1. Кваліфікація і професіоналізм персоналу	1.1. Кількість працівників з науковим ступенем доктора, кандидата наук серед інноваційно-активного персоналу
	1.2. Кількість наукових публікацій у поточному році
	1.3. Кількість отриманих наукових ступенів у поточному році
	1.4. Досвід роботи персоналу в інноваційній сфері
	1.5. Частка інноваційно-активного персоналу по відношенню до всього персоналу підприємства
	1.6. Частка персоналу з вищою освітою в загальній чисельності кадрів
	1.7. Рівень професіоналізму персоналу
	1.8. Рівень підвищення кваліфікації персоналу.
2. Ефективність інноваційного менеджменту на підприємстві	2.1. Рівень інноваційної культури
	2.2. Організаційна структура управління
	2.3. Організація праці
	2.4. Стиль управління
	2.5. Рівень міжфункціональної співпраці у інноваційних проектах
	2.6. Система інформаційно-комунікаційних зв'язків
	2.7. Рівень ефективності системи стимулювання раціоналізаторства
	2.8. Рівень співпраці з іншими підприємствами в інноваційній сфері
	2.9. Психологічний клімат
3. Ефективність творчої діяльності	3.1. Кількість запропонованих інновацій у поточному році
	3.2. Кількість реалізованих інновацій у поточному році
	3.3. Рівень новизни інновацій
	3.4. Кількість нагород, отриманих на конкурсах і виставках за інноваційними ідеями
	3.5. Кількість зареєстрованих патентів у поточному році
	3.6. Кількість (вартість) проданих ліцензій (патентів) у поточному році
4. Психометричні дані	4.1. Особисті психологічні характеристики працівників

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

використовувати як для оцінки творчого потенціалу окремих працівників (інноваційної активності), так і для оцінки творчого потенціалу персоналу підприємства загалом. Кожен із параметрів оцінюється керівником підрозділу підприємства, співробітником кадрової служби та кваліфікованим незалежним експертом. Чим більше кваліфікованих експертів у складі оцінювачів, тим вищий буде рівень оцінки. В табл. 1 представлено показники, за якими пропонується проводити оцінку персоналу. Кожен з експертів, за кожним параметром виставляє оцінку від 1 до 10. Цій операції передують вивчення особливостей персоналу. На базі оцінки приймається рішення щодо удосконалення кадрової політики та дії, що забезпечували б підвищення рівня інноваційної складової кадрового потенціалу. Подібна практика вже не перше десятиліття застосовується на Заході і має шалену популярність на багатьох підприємствах США та Європи.

Висновки. В умовах ринкової економіки одним з вирішальних факторів ефективності й конкурентоздатності підприємства є забезпечення високої якості кадрового потенціалу. Суттю же кадрової політики є робота з персоналом, що відповідає концепції розвитку підприємства. Формування сучасної кадрової політики промислового підприємства залежить від ряду факторів, які обов'язково необхідно враховувати з метою реалізації ефективної кадрової політики інноваційного типу. На гнучкість кадрової політики впливають, у свою чергу, ряд факторів: ієрархічна структура підприємства (це відношення «влада – підпорядкування»); культура (спільні цінності, соціальні норми); ринок (відносини, засновані на купівлі-продажу продукції). На основі аналізу кадрових політик, які застосовуються на підприємствах, запропоновано включити інноваційну складову до процесу оцінки персоналу. Результати оцінки дають можливість побудувати кадрову політику підприємства, яка враховує розвиток інноваційної активності персоналу (прагнення до розвитку та саморозвитку).

Список використаних джерел:

1. Виноградський М.Д. Управління персоналом: навч. пос. для ВНЗ / М.Д. Виноградський, С.В. Беляєва, А.М. Виноградська, О.М. Шканова.– К.:ЦУЛ.- 2006.- 500 с.
2. Иванцевич Дж.М. Человеческие ресурсы управления: учебн.пособ./ Дж.М. Иванцевич, А.А. Лобанов. - М.: Дело, 1993. – 288 с.
3. Кибанов А. Я. Управление персоналом организации: учебник / А. Я. Кибанов. – М.: Инфра-М, 2005.– 638 с.
4. Колпаков В. М. Стратегический кадровый менеджмент : учеб. пособие / В. М. Колпаков, Г. А. Дмитренко. – [2-е изд., перераб. и доп.].– К.: МАУП, 2005. – 752 с.
5. Менеджмент : навч. посіб. / [Михайлов С. І., Барановська Т. І., Степасюк О. С. і ін.]; під ред. С. І. Михайлова. – Вінниця: НОВА КНИГА.– 2006. – 416 с.
6. Мурашко М.І. Менеджмент персоналу: навч.посіб. / М.І. Мурашко [3-те вид., випр. і доп.].– К.: Т-во „Знання”, КОО, 2008. – 435 с.
7. Синк С.Д. Управление производительностью: планирование, измерение и оценка, контроль и повышение / С.Д. Синк. - М.: Прогресс, 1989. – 273 с.
8. Технология управления персоналом. Настольная книга менеджера. / Журавлев П.В., Карташов С.А., Маусов Н.К, Одегов Ю.Г. - М.: Экзамен, 1999. - 576 с.
9. Чикуркова А. Д. Стратегія управління / А. Д. Чикуркова. – Кам'янець-Подільський: Видавець ПП Зволейко Д. Г., 2010. – 428 с.
10. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации: учеб.пособ. / С.В. Шекшня. - М.: «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 1997. - С. 295-296.
11. Щекин Г.Е. Как эффективно управлять людьми: психология кадрового менеджмента: монографія / Г.Е. Щекин. - Киев.–1999.- 248 с.

Ключові слова: кадрова політика, підприємство, персонал, стратегічне планування, інноваційна активність персоналу.

Ключевые слова: кадровая политика, предприятие, персонал, стратегическое планирование, инновационная активность персонала.

Keywords: personnel politic, enterprise, staff, strategic planning, innovation activity staff.