

УДК 331.101.3

## ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ИННОВАЦИОННОГО ПОТЕНЦИАЛА СОТРУДНИКОВ ОРГАНИЗАЦИИ ПРИ ФОРМИРОВАНИИ КАДРОВОГО РЕЗЕРВА

Донской Д.А.

*ФГБОУ ВПО «Российский экономический университет им. Г.В. Плеханова»,  
Москва, e-mail: dnsk.dm@gmail.com*

Статья посвящена актуальной на сегодняшний день теме – использованию инновационного потенциала сотрудников при формировании кадрового резерва организации. Актуальность выбранной темы обуславливается потребностью организаций в работниках нового типа, способных выполнять задачи в изменяющихся условиях труда. В результате проведенного анализа научной литературы авторами были расширены существующие цели формирования кадрового резерва из сотрудников организации, обладающих инновационным потенциалом. Сформирован и классифицирован ряд факторов, влияющих на использование инновационного потенциала при построении кадрового резерва. Выделены ключевые этапы использования инновационного потенциала сотрудников организации, от тщательности подхода к которым зависит качество формирования кадрового резерва. Отмечено возникновение возможного сопротивления нововведениям со стороны сотрудников, а также подчеркнута влияние самомотивации и саморазвития сотрудников на уровень их конкурентоспособности. На основе проведенного анализа сделан вывод о том, что реализация сотрудником своего инновационного потенциала является одним из наиболее важных факторов для выживания в конкурентной среде. Данная тема мало изучена и требует дальнейших исследований.

**Ключевые слова:** инновационный потенциал сотрудников, формирование кадрового резерва, кадровый резерв

## EMPLOYEES INNOVATIVE POTENTIAL USAGE DURING CANDIDATES POOL FORMATION

Donskoy D.A.

*Plekhanov Russian University of Economics, Moscow, e-mail: dnsk.dm@gmail.com*

The article is dedicated to such topical subject as making use of employees' innovative potential during candidates pool formation. The timeliness of the topic is conditioned with the organization's need for new kind employees which are able to realize the objects through labor dynamic environment. Through analysis of scientific literature we expanded existing goals of candidates pool formation with employees being possessed of innovative potential. It is formed and classified a number of facts which have an impact on innovative potential using during candidates pool formation. It is pointed out milestone stages of employees innovative potential using and the quality of candidates pool formation which differs according to the accuracy of stages approach. It is noticed the potential appearance of employee antagonism to the novation and also accented the employees' self-motivation and self-development influence over their competitive ability level. On basis of analysis we have drawn the conclusion that employee realization of his innovative potential is one of the most important factors which are needed for survivance in the competitive landscape. This topic is underexplored and needs further researches.

**Keywords:** employees innovative potential, candidates pool formation, candidates pool

Проблема выживания в существующих условиях жесткой, все более возрастающей конкуренции на фоне мирового экономического спада является наиболее серьезной угрозой как для малых, так и для больших организаций. На данный момент существует множество научных теорий, подходов и методов решения данной проблемы, успешность которых на практике достигалась далеко не всегда.

На наш взгляд, представляется очевидным, что главным залогом выживания, поддержания необходимого уровня конкурентоспособности и улучшения финансового благосостояния фирмы становится инновационность. Под данным термином традиционно понимается способность на основе имеющихся собственных технологий и ком-

мерческих ноу-хау в сфере сбыта и снабжения осваивать производство, выпуск и сбыт новых, отвечающих спросу продуктов, товаров, работ и услуг, а также освоение новых технологических процессов, опирающихся на предложение доступных и дешевых закупаемых извне ресурсов.

Залогом устойчивого развития компании является эффективный процесс стратегического управления, призванный обеспечить разработку и внедрение адекватной, приемлемой и осуществимой стратегии развития [10]. Цель реализации данной стратегии заключается в обеспечении конкурентоспособности организации, ее способности поддерживать и укреплять занимаемую позицию по отношению к элементам конкурентного окружения [6]. Одним из наиболее

действенных инструментов для достижения данной цели является формирование кадрового резерва из имеющихся сотрудников организации, которые обладают инновационным потенциалом.

Однако до сих пор в большинстве случаев ключевую роль в поддержании конкурентоспособности компании управленцы отводят развитию технических и технологических нововведений [1]. При таком подходе руководство организации старается не рассматривать инновационный потенциал персонала как одну из возможностей более эффективного управления и использования человеческих ресурсов, следовательно, и развития организации. На наш взгляд, при данном подходе не рассматривается и не учитывается ряд внутренних возможностей и ресурсов организации, что ставит ее финансово-хозяйственную деятельность под угрозу.

В связи с чем стоит отметить, что целями формирования резерва кадров из действующих сотрудников компании, обладающих инновационным потенциалом, являются:

1. Формирование конкурентоспособного персонала организации.

Конкурентоспособность персонала является неотъемлемой частью эффективного бизнеса. Чем выше ее уровень, тем выше шансы организации повысить качество выпускаемой продукции и предлагаемых услуг. Кроме того, конкурентоспособный персонал способен удовлетворить меняющиеся требования руководства в труде различного содержания и качества.

2. Повышение эффективности действующих рабочих мест организации [7].

Повысить общую эффективность организации можно не только с помощью выпуска качественной продукции, но и благодаря повышению эффективности рабочих мест. Данная задача достигается путем постепенного формирования действующего персонала организации из сотрудников, обладающих инновационным потенциалом.

3. Исключение возможности найма непрофессионального сотрудника [2].

Кадровый резерв, сформированный из инновационных сотрудников, призван обеспечить замещение вакантной должности работником, обладающим профессиональными знаниями, умениями и навыками. Соответственно, снижается риск найма низкоэффективного или непрофессионального сотрудника.

4. Улучшение микроклимата в организации.

Одним из условий высокой работоспособности персонала является микро-

климат в организации. Он зависит от того, насколько тщательно будут подбираться сотрудники. В свою очередь, сотрудник, обладающий инновационным потенциалом, способен к профессионально продуктивной коммуникации с коллегами и партнерами.

5. Увеличение доверия между руководством и сотрудниками.

Сотрудник, обладающий инновационным потенциалом, способен к принятию самостоятельных решений в большинстве стандартных вопросов, которые не требуют вмешательства руководства. К тому же решение нестандартных задач требует лишь моментного наблюдения и незначительного вмешательства руководства, что, несомненно, сокращает время принятия решений и выполнения поставленных задач.

6. Создание команд для выполнения нестандартных проектов и задач.

Без выполнения нестандартных задач и проектов организация вряд ли сможет достичь высоких результатов. Резерв их сотрудников, обладающих инновационным потенциалом, призван обеспечить организацию высококвалифицированными кадрами, способными к нетиповому мышлению, а также высокой координации и эффективному обмену идеями для достижения наилучших результатов.

При этом необходимо понимать, что формирование, анализ и дальнейшее использование инновационного потенциала сотрудников при формировании кадрового резерва организации зачастую является новшеством не только для руководства организации, но и для ее работников [9].

Авторами был выделен ряд факторов, влияющих на использование инновационного потенциала при формировании кадрового резерва:

1) развивающие факторы:

- сотруднику гарантируется профессиональная востребованность;
- расширение набора компетенций и профессиональных навыков сотрудника;
- развитие самостоятельности при выполнении поставленных задач;
- возможность участия в неординарных проектах, требующих нестандартного мышления и т.п.;

2) содействующие факторы:

- доброжелательный микроклимат в организации, способствующий появлению новых идей у сотрудника;
- профессиональное доверие со стороны руководства;
- организация общения и взаимодействия между сотрудниками, обладающими инновационным потенциалом, с целью обмена новыми идеями и т.п.

Результатами положительного влияния факторов являются рост показателей организации, предложения по заключению новых проектов с организацией, рост заработной платы инновационных сотрудников, улучшение микроклимата в организации и т.п.

1) препятствующие факторы:

- возможное ограничение полномочий сотрудника без объяснения причины;
- неясность будущего использования сотрудника в качестве резервиста;
- безразличие руководства к новым идеям сотрудника;
- создание лишь видимой самостоятельности сотрудника и т.п.;

2) ухудшающие факторы:

- неиспользование сотрудника-резервиста в течение длительного срока;
- использование сотрудника, обладающего инновационным потенциалом, при выполнении стандартных и типовых заданий;
- деструктивная критика новых идей сотрудника;
- упреки и угрозы увольнения сотрудника за допущение ошибок со стороны руководства и т.п.

В свою очередь, результатами отрицательного влияния факторов могут стать такие, как снижение показателей фирмы, увольнение эффективных сотрудников, а наихудшее для организации – скрытое негативное отношение сотрудника, выражающееся через умышленное снижение эффективности своей, а иногда и чужой деятельности (коллег).

В результате такого поведения заключаемые контракты, проекты и достигнутые результаты могут не приносить ожидаемого положительного эффекта, а в ряде случаев эффект может стать даже негативным.

На основании анализа работ отечественных и зарубежных ученых авторами были выделены следующие этапы при формировании кадрового резерва из сотрудников, обладающих инновационным потенциалом:

1. Определение необходимости формирования кадрового резерва [5].

Данный этап является основным, так как без острой потребности в формировании кадрового резерва последующая работа будет нецелесообразна.

Причиной возникновения такой необходимости могут послужить следующие факторы:

- организация планирует выпуск новой продукции или модернизацию старых образцов;
- беспричинное снижение показателей деятельности организации;
- необходимость замещения вакантной должности высокопрофессиональным сотрудником;

– необходимость выполнения нестандартных и нетиповых задач и проектов и пр.

Несомненно, причины формирования кадрового резерва у каждой организации могут быть совершенно различными. Но для выполнения вышеперечисленных задач требуются сотрудники, обладающие инновационным потенциалом.

2. Формирование оценочной комиссии.

Оценочная комиссия должна состоять не более чем из 3 человек ввиду исключения размытости результатов. Также они должны работать в организации как можно дольше.

3. Определение круга претендентов на оценку.

На данном этапе может использоваться поверхностный опрос руководителей отделов и организационных звеньев. Главное – не упустить потенциальных кандидатов. Допускается необоснованное включение сотрудников на основе мнения члена комиссии во избежание возможного упущения эффективного претендента на включение в кадровый резерв организации. Также, допускается включение сотрудников, изъявивших собственное желание участвовать в оценке после предварительного собеседования с членом оценочной комиссии.

4. Определение уровня инновационного потенциала сотрудника.

От тщательности выполнения данного этапа зависит эффективность и качество формирования кадрового резерва. Отобранные сотрудники оцениваются членами экспертной комиссии по ряду показателей, характеризующих их знания, умения, навыки и личностные особенности. Далее с помощью полученных результатов определяется уровень инновационного потенциала. Здесь используется любая имеющаяся и доступная информация на сотрудников – от результатов собеседования с ними до опроса коллег.

5. Решение о включении в кадровый резерв организации [7].

В зависимости от проявленного сотрудником уровня инновационного потенциала комиссия принимает решения, которые могут быть следующими:

- если показатели высокие – включение в кадровый резерв;
- если показатели выше среднего, то обучение по отстающим показателям, повторная их оценка и принятие решения о включении или отказе в принятии в кадровый резерв организации;
- если показатели ниже среднего, то комплексное обучение по всем показателям и характеристикам, а затем повторная оценка через год (если необходимость в инновационном кадровом резерве сохраняется);

– если показатели низкие, то отказ во включении в кадровый резерв.

Руководство организации должно понимать, что от тщательности подхода к формированию кадрового резерва из сотрудников, обладающих инновационным потенциалом, зависит эффективность будущей деятельности резервистов и всей организации в целом [4].

Возможное сопротивление со стороны сотрудников должно восприниматься адекватно. При необходимости руководству следует донести до сотрудников положительные моменты создания кадрового резерва и объяснить его необходимость для организации. Как правило, сопротивление сменяется содействием руководству [3].

Создание конкурентоспособного персонала также во многом зависит и от самих сотрудников, от их самомотивации и стремления к саморазвитию. Сотрудники должны понимать, что условия организационной деятельности требуют постоянного изменения для успешного выполнения работ: повышения квалификации, адаптации к новым условиям предметной и человеческой среды. Обладая инновационным потенциалом, работник будет идти на несколько шагов впереди своих коллег.

До сотрудников необходимо донести, что в настоящее время стремление и готовность работников к профессионально-квалификационному росту, к наиболее полной и эффективной реализации своего трудового, а самое главное инновационного потенциала, к необходимой мобильности является наиболее важным конкурентным фактором и главным условием выживания в конкурентной среде.

#### Список литературы

1. Ахалая О.А. Инновационный менеджмент персонала предприятия: учебное пособие / О.А. Ахалая, М.В. Лопатин. М-во образования и науки Российской Федерации, Санкт-Петербургский гос. политехнический ун-т. – СПб.: Изд-во Политехнического ун-та. 2013. – С. 54.
2. Бейнар И.А. Инновационный менеджмент: учебное пособие. ФГБОУ ВПО «Воронежский гос. технический ун-т». – Воронеж: Воронежский гос. технический ун-т, 2014. – С. 41.
3. Бычин В.Б. Персонал в управлении радикальными нововведениями в организации: монография. – М.: Изд-во «Информ-Знание». 1999. – С. 63.
4. Зайцева Т.В., Зуб А.Т. Управление персоналом. – М.: Инфра-М, 2008. – С. 271.
5. Зенина Г.Д. Инновационный менеджмент в управлении персоналом: учебное пособие. ФГБОУ ВПО «Воронежский гос. технический ун-т». – Воронеж: Воронежский гос. технический ун-т. 2015. – С. 74.
6. Лапаев Д.Н. Многокритериальное сопоставление альтернатив в экономике: учебное пособие для студентов, обучающихся по магистерским программам «Производственный менеджмент» и «Инновационный менеджмент», а также аспирантов, научных сотрудников и преподавателей / Д.Н. Лапаев, О.Н. Лапаева. М-во образования и науки РФ, ФГБОУ ВПО «Нижегородский гос. технический ун-т им. Р.Е. Алексеева». – Нижний Новгород: НГТУ. 2013. – С. 81.

7. Михайлова Н.С. Инновационный менеджмент в управлении персоналом: учебное пособие. ФГБОУ ВПО «Иркутский гос. ун-т путей сообщ». – Чита: ЗабИЖТ. 2014. – С. 39.

8. Травин В.В. Кадровый резерв и оценка результативности труда управленческих кадров: практическое пособие / В.В. Травин, В.А. Дятлов. – М.: Дело. 1995. – С. 68.

9. Федоров А.В. Инновационный менеджмент: учебное пособие. М-во образования и науки Российской Федерации. – СПб.: Санкт-Петербургский ун-т Петра Великого, 2015. – С. 65.

10. Храпова Е.В. Трудовой потенциал: оценка, динамика развития, резервы улучшения использования: монография / Е.В. Храпова, Б.И. Кычанов. ФГБОУ ВПО НГАВТ. – Омск: ОИВТ (фил.), 2014. – С. 65.

#### References

1. Ahalaja O.A. Innovacionnyj menedzhment personala predpriyatija [Personnel innovative management] O.A. Ahalaja, M.V. Lopatin. M-vo obrazovaniya i nauki Rossijskoj Federacii, Sankt-Peterburgskij gos. politehnicheskij un-t. Sankt-Peterburg: Izd-vo Politehnicheskogo un-ta. 2013. pp. 54.
2. Bejnar I.A. Innovacionnyj menedzhment: uchebnoe posobie [Innovative management] I.A. Bejnar. FGBOU VPO «Voronezhskij gos. tehničeskij un-t». Voronezh: Voronezhskij gos. tehničeskij un-t. 2014. pp. 41.
3. Bychin V.B. Personal v upravlenii radikalnymi novovvedenijami v organizacii. Monografija. [Personnel into radical novation management of organization]. M.: Izd-vo «Inform-Znanie». 1999. pp. 63.
4. Fedorov A.V. Innovacionnyj menedzhment: uchebnoe posobie [Innovative management] A.V. Fedorov. M-vo obrazovaniya i nauki Rossijskoj Federacii. Sankt-Peterburgskij un-t Petra Velikogo. Sankt-Peterburg. 2015. pp. 65.
5. Hrapova E.V. Trudovoj potencial: ocenka, dinamika razvitija, rezervy uluchsheniya ispolzovaniya: monografija [Labor potential: assessment, development dynamic, usage improvement reserve] E.V. Hrapova, B.I. Kychanov. FGBOU VPO NGAVT. Omsk: OIVT (fil.). 2014. pp. 65.
6. Lapaev D.N. Mnogokriterialnoe sopostavlenie alternativ v jekonomike: uchebnoe posobie dlja studentov, obuchajushihhsja po magistrskim programmam «Proizvodstvennyj menedzhment» i «Innovacionnyj menedzhment», a takzhe aspirantov, nauchnyh sotrudnikov i prepodavatelej [Multi-criteria comparison of alternatives in Economic] D.N. Lapaev, O.N. Lapaeva. M-vo obrazovaniya i nauki RF, FGBOU VPO «Nizhegorodskij gos. tehničeskij un-t im. R.E. Alekseeva». Nizhnij Novgorod: NGTU. 2013. pp. 81.
7. Mihajlova N.S. Innovacionnyj menedzhment v upravlenii personalom: uchebnoe posobie. [Innovative management in human research management] N.S. Mihajlova. FGBOU VPO «Irkutskij gos. un-t putej soobshh». Chita: ZabIzhT. 2014. pp. 39.
8. Travin V.V. Kadrovij rezerv i ocenka rezultativnosti truda upravlencheskih kadrov: Praktičeskoe posobie [Talents pool and top-managers labor productivity] V.V. Travin, V.A. Djatlov. M.: Delo. 1995. pp. 68.
9. Zajceva T.V., Zub A.T. Upravlenie personalom. [Human research management]. M: Infra-M, 2008. S.271.
10. Zenina G.D. Innovacionnyj menedzhment v upravlenii personalom: uchebnoe posobie [Innovative management in human research management] G.D. Zenina. FGBOU VPO «Voronezhskij gos. tehničeskij un-t». Voronezh: Voronezhskij gos. tehničeskij un-t. 2015. pp. 74.

#### Рецензенты:

Бычин В.Б., д.э.н., профессор кафедры экономики труда и управления персоналом, ФГБОУ ВПО «Российский экономический университет им. Г.В. Плеханова», г. Москва;  
Забелина О.В., д.э.н., профессор кафедры экономики труда и управления персоналом, ФГБОУ ВПО «Российский экономический университет им. Г.В. Плеханова», г. Москва.