Л.В. Свиридова,

Профессор кафедры общего и стратегического менеджмента

Нижегородского филиала Национального исследовательского университета Высшей школы экономики

**Современные инструменты исследований в управлении человеческими ресурсами в условиях инновационного развития**

Эффективность управления организацией в условиях инноваций определяется профессионализмом и компетентностью формируемых команд на разных уровнях управления. Эффективность деятельности управленческих команд определяется наличием и выраженностью личностных и профессионально важных качеств**.**

Объективная оценка персонала, формируемого в процессе командообразования, предполагает процедуру социально – психологических методов и методов управления, обеспечивающих в конечном итоге эффективность командной работы, а через нее и эффективность управления. На этой основе в процесс управления саморазвивающейся организацией в условиях инновационных изменений должны входить социально - психологическое обеспечение работы с персоналом, нормативная модель профессионализма менеджеров различного уровня управления, соответствующая система социально – психологического обеспечения при формировании команд, коррекции профессионально – важных качеств и профессионального развития персонала организации.

Существующая многолетняя практика социально – психологических исследований предполагает определенный социально – психологического инструментарий исследований, позволяющий с высокой степенью оценить необходимый перечень профессионально важных качеств, отвечающих соответствующим компетентностям как конкретного индивида, как и группы, так и организации в целом.

Социально психологический инструментарий исследований:

* Комплексный личностный опросник на базе Р. Кеттелла
* Типологический опросник Майерс – Бриггс ( MBTI)
* Тест Томаса «Ролевое поведение в конфликтных ситуациях»
* Тест « Ценностные ориентации личности» ( ЦОЛ -8 Обнинск)
* Экспресс – методики (Психогеометрия личности, Асимметрия полушарий головного мозга)
* Анкета «Уровень организационной культуры»
* Анкета «Качество трудовой жизни»
* Анкета «Кадровый потенциал компании»
* Тест Вудкока «Слаженность моей команды»
* Тест Фидлера «Стиль Лидерства»
* Анкета « Я – менеджер», « Мой менеджер»

Ассессмент – процедуры :

* Упражнение без посторонней помощи

«Почтовая коробка»

* Упражнение «Ядерная катастрофа»
* Упражнение «6 квадратов»
* Деловая игра «Стратегия развития организации»

В основе комплексной оценки персонала с целью формирования личностных компетентностей, а именно уровни профессиональной компетентности и личностной компетентности.

На уровне профессиональной компетентности мы оцениваем: инструментальный уровень - конкретные знания и навыки в профессиональной деятельности; нормативно ценностный уровень – стандарты поведения в профессиональной среде.

 На уровне личностной компетентности мы оцениваем уровень промежуточных умений – универсальные навыки коммуникации, мышления, личностного развития; базовый уровень – личностные характеристики, мотивы и самооценку [1].

 Предлагаемая нами совокупность методов исследования (рис.1) предполагает весьма широкий спектр оценочных процедур, позволяющий в комплексе получить требуемые типы и уровни оценки, релевантные задаче исследования [2].

 В обобщении опыта работы по управлению организацией в условиях организационных изменений, нами разработана конкретная совокупность методов исследования системы управления организацией: тестирование, анкетирование, биографический метод исследования личности, анализ профессионально важных и личностных качеств.

Процедура тестирования является основополагающей в разработанной совокупности методов исследования (Рис.3). Она содержит ряд методик, дополняющий и подкрепляющих диагностику профессионально важных и личностных качеств менеджера. Тестирование включает в себя ряд задач:

выделение профессионально важных качеств менеджера как совокупности личностных черт и свойств, обеспечивающих эффективную, инновационную и продуктивную деятельность;

изучение наиболее ярко выраженных свойств и черт личности менеджера; определение наиболее благоприятного соотношения потенциальных качеств менеджера, способных предопределить успешную деятельность в условиях инновационных изменений;

прогнозирование творческой активности менеджера в индивидуальной и командной деятельности, а так же возможность адаптации к командной работе и изменяющимся условиям деятельности;

коррекционная работа по совершенствованию профессионально важных и личностных качеств менеджера с целью их профессионального развития с учетом требований конкретного вида деятельности.

Социально – психологические методики подобраны таким образом, что основным инструментом является Комплексный личностный опросник (КЛО) на базе 16PF Кеттелла в интерпретации Леевика. Остальные являются дополняющими.

Анкетирование – одна из первоначальных процедур в структуре социально –психологических методов исследовании личности менеджера (Рис 2). В настоящее время метод анкетирования используется как новый диагностический метод оценки. Анкета является обязательным инструментом для отбора и оценки персонала. Персональная анкета, разработанная нами в ходе конкурсных отборов и аттестации персонала в Администрации Нижегородской области (ныне Правительства) в 1994. году, послужила основой для диагностической работы в рамках определенного состава менеджеров различного уровня управления и используется в оценочных процедурах как социологический инструмент оценки. Персональная анкета содержит информацию о биографических данных личности, социальном положении, системе профессионального развития за конкретный период, уровне компьютерной грамотности, ценностных ориентаций, перечне достижений и профессиональной деятельности.

Кроме персональной анкеты нами разработаны различные типы анкет, позволяющие получить информацию от анкетируемого менеджера с учетов интересов и требований конкретного предприятия.

Оценка профессионального развития персонала определяется из анкет, разработанных совместно со службой персонала конкретного предприятия в тех сферах профессиональной деятельности и профессионального знания, которые востребованы организацией в условиях инновационных изменений в различных областях деятельности и организационного знания.

 Цель деловой игры согласуется с потребностями предприятия, согласуется с технологией партисипативного управления, т.е. привлечения персонала к управлению организацией. Метод позволяет в процессе деловой игры соединить широкий охват проблем и глубину их осмысления, что способствует большей вовлеченности персонала в проблематику предприятия и бизнес – процессы в условиях инновационных изменений.

Рассмотрение предлагаемых в ходе деловых игр и специальных упражнений идей и их предположительная реализация заставляют постепенно подключаться к участию в инновационных изменениях всех сотрудников организации.

Изначальным условием социально – психологической мотивации коллективной деятельности являются:

гласность управления, информированность персонала о деятельности руководства, текущих перспективах и планах,

информированность о внутренних и внешних проблемах предприятия, финансовом положении организации.

 На данном этапе принципы синергетического подхода обеспечат возможность многопланового видения проблем организации и с позиции ее персонала. Главное на этом этапе – создать « дух обновления» в организации.

Максимальная производительность, конкурентность, эффективность и качество в условиях инновационных изменений в организации могут быть обеспеченны при вовлечении каждого сотрудника в совершенствование инновационных процессов, происходящих в организации. Использование личностного потенциала и мотивации персонала к командной деятельности в условиях инновационных изменений позволяют получить определенный экономический результат. В зависимости от определенных технологий и приемов мотивации персонала возможно увеличение экономической эффективности работы организации на 20-30%. Алгоритмом инновационной деловой игры может служить следующая последовательность процесса:

генерация идей;

отбор идей и постановка стратегической цели;

проверка концепции развития организации и постановка тактических задач;

защита и утверждение командами инновационного проекта с разработкой бизнес плана, маркетинговыми исследованиями;

коммерциализация, т.е. авторское сопровождение проекта командой участников, осуществление производственного процесса и т.п.

Существует много различных описаний и перечней конкретных причин, обосновывающих значение человеческого фактора для современной организации. Но все они сводятся к одному: на современном этапе создание и эффективное использование высококачественного потенциала персонала организации является главным фактором для достижения бизнес - успеха и победы в конкурентной борьбе как в тактической, так и в стратегической перспективе.

Существует много различных описаний и перечней конкретных причин, обосновывающих значение человеческого фактора для современной организации.

Совокупность методов исследования

[Инновационная деловая игра](%D0%9C%D0%B5%D1%82%D0%BE%D0%B4%D0%B8%D0%BA%D0%B0%20%D0%B4%D0%B5%D0%BB%D0%BE%D0%B2%D0%BE%D0%B9%20%D0%B8%D0%B3%D1%80%D1%8B.doc)

[«Стратегия развития организации»](%D0%9C%D0%B5%D1%82%D0%BE%D0%B4%D0%B8%D0%BA%D0%B0%20%D0%B4%D0%B5%D0%BB%D0%BE%D0%B2%D0%BE%D0%B9%20%D0%B8%D0%B3%D1%80%D1%8B.doc)

(Приложение1)

Исследования по документам

Организации

онно – кадровый аудит

Метод « Мозговой штурм» (Синектика)

Выявление проблем

Разработка идей

Выявление альтернатив

SWOT - анализ

STEP - анализ

Технология

 « Future Search»

Экспертная оценка проекта

Анализ годового финансового отчета

Наличие критических факторов успеха компании

Наличие стратегии развития компании

Наличие ключевых и ведущих компетенций компании

Качественные и количественныехарактеристики персонала

Анализ профессионального развития персонала

Социометрическое исследование

Социально – психологическое исследование персонала организации

Аудит кадровых процессов

Аудит организационной структуры

SPACE - анализ

Экспертная оценка участников деловой игры

Технологии метода Центр оценки

Биографический метод исследования личности

Анкетирование

Тестирование

Рис.1. Совокупность методов исследования профессионально и личностной компетентности

Анкетирование

[Анкета №1](%D0%90%D0%BD%D0%BA%D0%B5%D1%82%D0%B0%20%D0%9A%D0%B0%D0%BD%D0%B4%D0%B8%D0%B4%D0%B0%D1%82.doc)

[Персональная анкета](%D0%90%D0%BD%D0%BA%D0%B5%D1%82%D0%B0%20%D0%9A%D0%B0%D0%BD%D0%B4%D0%B8%D0%B4%D0%B0%D1%82.doc) (Приложение 3)

Анкета №2 [Уровень развития предприятия](%D0%9A%D0%B0%D0%B4%D1%80%D0%BE%D0%B2%D1%8B%D0%B9%20%D0%BF%D0%BE%D1%82%D0%B5%D0%BD%D1%86%D0%B8%D0%B0%D0%BB%20%D0%BA%D0%BE%D0%BC%D0%BF%D0%B0%D0%BD%D0%B8%D0%B8.doc)

[Анкета №3](%D0%94%D0%BB%D1%8F%20%D1%80%D1%83%D0%BA%D0%BE%D0%B2%D0%BE%D0%B4%D0%B8%D1%82%D0%B5%D0%BB%D0%B5%D0%B9%20%D0%B8%20%D1%80%D0%B5%D0%B7%D0%B5%D1%80%D0%B2%D0%B0%20Microsoft%20Word.doc)

[Для руководителей и резерва](%D0%94%D0%BB%D1%8F%20%D1%80%D1%83%D0%BA%D0%BE%D0%B2%D0%BE%D0%B4%D0%B8%D1%82%D0%B5%D0%BB%D0%B5%D0%B9%20%D0%B8%20%D1%80%D0%B5%D0%B7%D0%B5%D1%80%D0%B2%D0%B0%20Microsoft%20Word.doc)

(Приложение 5)

[Анкета №4](%D0%A3%D0%B4%D0%BE%D0%B2%D0%BB%D0%B5%D1%82%D0%B2%D0%BE%D1%80%D0%B5%D0%BD%D0%BD%D0%BE%D1%81%D1%82%D1%8C%20%D1%80%D0%B0%D0%B1%D0%BE%D1%82%D0%BE%D0%B9.doc)

[Удовлетворенность трудом](%D0%A3%D0%B4%D0%BE%D0%B2%D0%BB%D0%B5%D1%82%D0%B2%D0%BE%D1%80%D0%B5%D0%BD%D0%BD%D0%BE%D1%81%D1%82%D1%8C%20%D1%80%D0%B0%D0%B1%D0%BE%D1%82%D0%BE%D0%B9.doc)

[Анкета №5](%D0%90%D0%BD%D0%BA%D0%B5%D1%82%D0%B0%D0%9A%D0%B0%D1%87%D0%B5%D1%81%D1%82%D0%B2%D0%BE%20%D0%B6%D0%B8%D0%B7%D0%BD%D0%B8.doc)

 [Качество трудовой жизни](%D0%90%D0%BD%D0%BA%D0%B5%D1%82%D0%B0%D0%9A%D0%B0%D1%87%D0%B5%D1%81%D1%82%D0%B2%D0%BE%20%D0%B6%D0%B8%D0%B7%D0%BD%D0%B8.doc)

[Анкета № 7](%D0%A3%D1%80%D0%BE%D0%B2%D0%B5%D0%BD%D1%8C%20%D0%BE%D1%80%D0%B3%D0%BA%D1%83%D0%BB%D1%8C%D1%82%D1%83%D1%80%D1%8B.doc)

 [Уровень организационной культуры](%D0%A3%D1%80%D0%BE%D0%B2%D0%B5%D0%BD%D1%8C%20%D0%BE%D1%80%D0%B3%D0%BA%D1%83%D0%BB%D1%8C%D1%82%D1%83%D1%80%D1%8B.doc)

(Приложение 10)

Встраивание результатов анкетирования в модель развития организации в условиях инновационных изменений

Анкета №6

[Я- менеджер,](%D0%AF%20-%20%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D0%B5%D0%B4%D0%B6%D0%B5%D1%80.doc) [Мой менеджер](%D0%9C%D0%BE%D0%B9%20%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D0%B5%D0%B4%D0%B6%D0%B5%D1%80.doc)

Анализ уровня развития предприятия

Анализ уровня организационной культуры

Анализ уровня развития персонала организации

Анализ готовности персонала к инновационным изменениям

Анализ готовности персонала к профессиональному развитию

Анализ внутренней мотивации персонала

 Анализ уровня профессиональной компетентности менеджеров различного уровня управления и ее соответствия ключевым компетенциям компании

Рис. 2. Процедура анкетирования для анализа уровня развития индивида, группы, организации в условиях инновационных изменений.

Рис . 3. Процедура тестирования в оценке профессионализма менеджера

Тестирование

Оценка ПВК

 ( комплексный личностный опросник на базе Кеттелла)

Оценка стиля лидерства

( Тест Ф.Фидлера)

Оценка ценностных ориентаций личности

Оценка типологии личности Тест MBTI

Психодинамическая сфера личности

Эмоциональная сфера личности

Волевая сфера личности

Коммуникативная сфера личности

Мотивационная сфера личности

Система отношений ( к работе, к руководителю, в коллективе, в семье)

Межличностные отношения

Восприятие личности

Стиль лидерства

Адекватность самооценки

Средства достижения цели:

 нравственные, волевые, деловые, моральные

Стили поведение в конфликтной ситуации

Тест Томаса «Конфликтность»

Ценностные ориентации личности: на

труд общение, познание, общ – пол. деят-ть, материальные ценности

16 типов личности

Ролевое поведение в команде

Методики экспресс

диагностики

Тест Вудкока

« Слаженность моей команды»

Психогеометрия

Оценка успешного взаимодействия в командной работе

Асимметрия полушарий головного мозга

Тест Люшера

Встраивание результатов тестирования в модель профессионализма

Психоди Волевая Интеллекту Коммуника Мотиваци Самостоятель Способ

намическая сфера альная тивная онная ность в при ность к

 сфера сфера сфера сфера нятии решен. обучению

 B,M,Q1 C,E,G,Q3 B,M,Q1 A,H,L,N,Q2 УП+УЦ H,Q2 B+Q1

Оценка предпринимательских способностей

Но все они сводятся к одному: на современном этапе создание и эффективное использование высококачественного потенциала персонала организации является главным фактором для достижения бизнес - успеха и победы в конкурентной борьбе как в тактической, так и в стратегической перспективе.

Освоение компетентным руководителем новых методов и принципов управления, ориентированных на реализацию потенциала личности означает перестройку мышления в области управления, а, следовательно, и формирование нового экономического мышления у персонала, создание духа обновления в организации, переход к новым методам развития, когда «измененный» работник делает организацию «измененной».

 Практический опыт социально – психологических исследований насчитывает свыше 6000 респондентов в структуре Администрации Нижегородской области, города Нижнего Новгорода, Администрации Президента республики Чувашия, руководителей высшего и среднего уровня управления крупного, среднего и малого бизнеса Нижегородской области и Нижнего Новгорода (Павловский автобусный завод, Заволжский моторный завод – Северсталь –авто, Судоходная компания Волжское пароходство и др.), а так же студентов и слушателей учебных заведений (Нижегородский коммерческий колледж, Нижегородский институт менеджмента и бизнеса, Нижегородский филиал Национального исследовательского университета – ВШЭ и др.)

 Библиография

1. Аксенова Е.А. Стратегический менеджмент: как сформировать человеческий ресурс организационных изменений. Учеб. Пособие для студентов вузов/Е.А. Аксенова. – М: Аспект Пресс, 2008.-352с.
2. Рамперсад К. Хьюберт. Универсальная система показателей деятельности: Как достигать результатов, сохраняя целостность/Хьюберт К. Рамперсад. Пер с англ.- М,: Альпина Бизнес Букс,2004. -352с.
3. Свиридова Л.В. Оценка персонала. Организационно – кадровый аудит./Учебно – методическое пособие.- Нижний Новгород: НФ ГУ – ВШЭ, 2002.-84с.
4. Свиридова Л.В. Оценка персонала. Центр оценки персонала ( Assessment-center)/Учебно – методическое пособие.- Нижний Новгород: НФ ГУ – ВШЭ, 2002.-22с.)
5. Свиридова Л.В. Проблемы формирования профессиональных управленческих команд в условиях инновационных изменений. Н.Новгород. ООО « ВЕК», 2009.- 184с.