

Методика отбора, формирования, воспроизводства интеллектуально-креативных ресурсов в команде инновационного проекта

В статье рассматривается методика отбора, формирования и воспроизводства интеллектуально-креативных ресурсов для реализации инновационных проектов на промышленных предприятиях. Методика предусматривает применение двух фильтров отбора с применением психометрического тестирования DISC.

Ключевые слова: команда инновационного проекта, психометрическое тестирование DISC, промышленное предприятие.

The method of selection, formation and reproduction of intellectual and creative resources for the implementation of innovative projects in the industrial enterprises is considered in this article. The method involves two filters of selection with the usage of psychometric testing DISC.

Keywords: team of the innovative project, psychometric testing DISC, industrial enterprise.

Одним из ключевых элементов инновационной среды при реализации инновационного проекта является интеллектуально-креативный персонал, который необходимо уметь выявлять, определять его способности и возможности роста с точки зрения развития потенциала интеллектуально-креативных ресурсов.

Цели предприятия достигаются не только за счет использования накопленных знаний, компетенций и навыков, но и в результате создания новых знаний. Процесс создания и воплощения их в эффективные, легко распространяемые и широко используемые инновации обеспечивается интеллектуально-креативными ресурсами промышленного предприятия в условиях инновационной внутренней среды (рис. 1). Именно интеллектуально-креативные ресурсы осуществляют реализацию инновационного проекта, в результате которого обеспечивается конкурентоспособность промышленного предприятия.

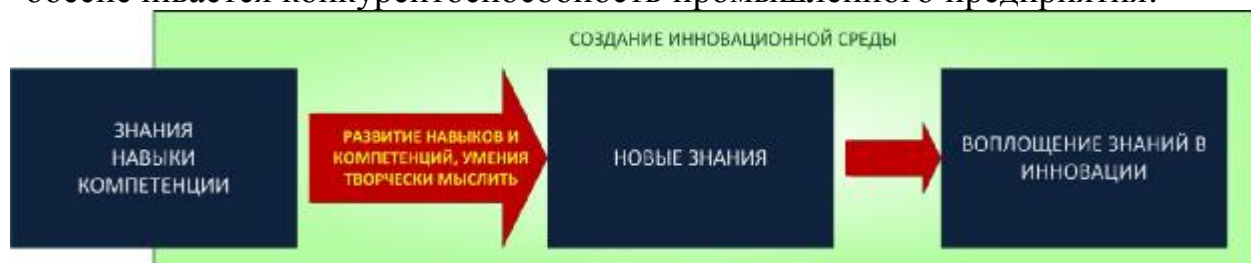


Рис. 1 Процесс воплощения знаний в инновации

В научной литературе под интеллектуально-креативными ресурсами подразумевается нематериальная составляющая процесса обеспечения произ-

водства, с помощью которой создаются и воплощаются в производстве новые научные знания на базе эксклюзивных качеств работников [1, 2, 3]. В данном исследовании интеллектуально-креативными ресурсами является та часть трудовых ресурсов промышленного предприятия, которая непосредственно задействована в инновационной проекте - генерирует и воплощает знания в инновации.

Интеллектуально-креативные ресурсы являются основой в борьбе за конкурентоспособность, т.к. они определяют конкурентные преимущества хозяйственной системы и обеспечивают адаптированность системы к быстро меняющимся условиям внешней среды. Таким образом, интеллектуально-креативные ресурсы предприятия можно охарактеризовать способностью создания и использования знаний в инновационных проектах на основе развития навыков, компетенций и умения творчески мыслить в созданной инновационной среде. Создание инновационной среды для развития интеллектуально-креативных ресурсов предприятия предполагает разработку методов мотивации, предоставление необходимых условий развития.

Значимость рассматриваемого вида ресурсов диктует необходимость в создании и отработке новых методов отбора, формирования, воспроизводства интеллектуально-креативных ресурсов предприятия для реализации инновационных проектов (рис. 2).

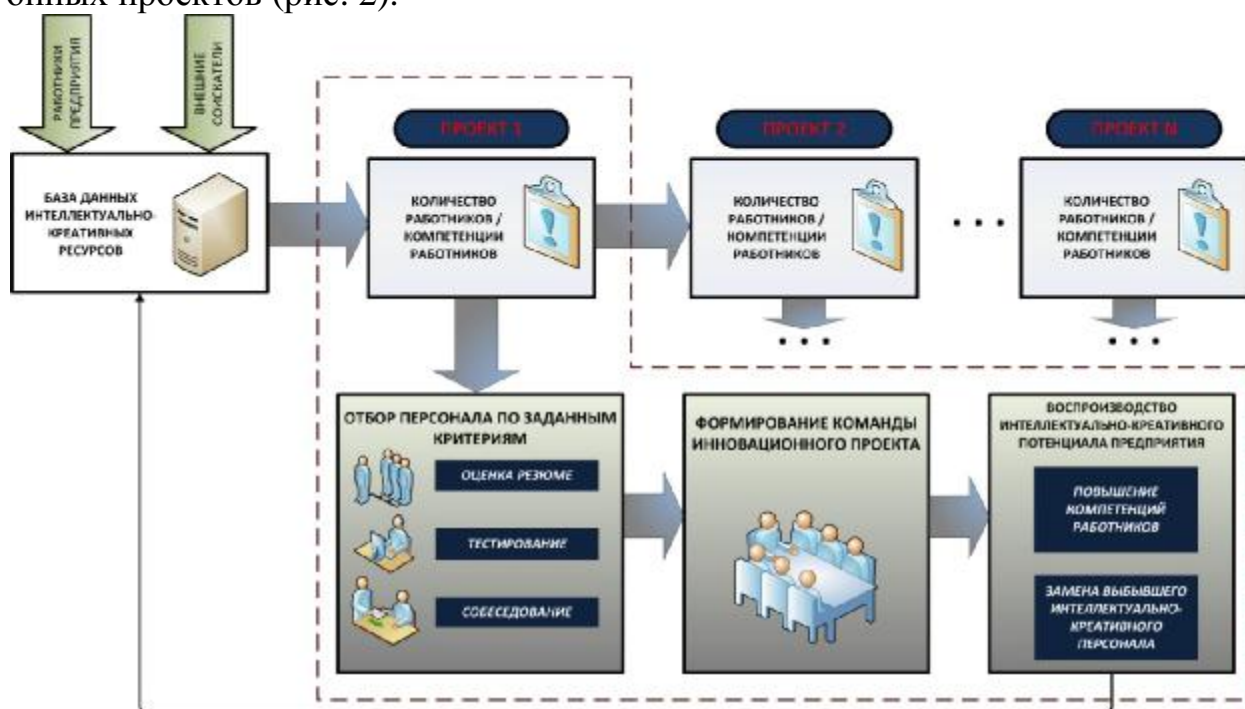


Рис. 2 Процесс отбора, формирования и воспроизводства интеллектуально-креативного потенциала промышленного предприятия

Настоящая методика отбора интеллектуально-креативных ресурсов предусматривает создание базы данных интеллектуально-креативных ресурсов, которая будет восполняемым источником участников инновационных проектов. Под каждый определенный проект по заданным критериям отбирается персонал, таким образом, формируется команда инновационного проекта. Воспроиз-

водство интеллектуально-креативного потенциала предприятия происходит за счет повышения компетенций персонала в процессе реализации проекта и замены выбывшего участника команды инновационного проекта.

Отбор интеллектуально-креативного персонала инновационно-ориентированного предприятия – это процесс изучения психологических и профессиональных качеств работника с целью установления его пригодности для участия в инновационном проекте и выбора из совокупности претендентов наиболее подходящего с учетом соответствия его квалификации, специальности, личных качеств и способностей характеру деятельности, интересам организации и его самого [5].

Отбор интеллектуально-креативного персонала должен происходить с учетом ряда условий:

- отбор должен соответствовать философии управления персоналом инновационно-ориентированного предприятия;
- отбор происходит с учетом как профессиональных компетенций, так и соответствия кандидата культурной структуре организации;
- отбор производится с использованием справедливого подхода и без нарушений трудового законодательства;
- требования к кандидату не должны быть завышенными, отбираются те люди, которые являются наиболее подходящими под конкретную должность и имеют необходимые компетенции;
- отбор персонала производится в том случае, если есть в этом потребность;
- ориентация на наиболее квалифицированные кадры, но не более высокой квалификации, чем это требует рабочее место.

В данном исследовании разработана методика отбора интеллектуально-креативных ресурсов, основанная на проведении отбора по четырем источникам с применением психометрического тестирования DISC в HR-фильтрах отбора.

На подготовительном этапе к непосредственному отбору определяют потребность в найме сотрудника для участия в инновационном проекте. Затем формулируют функциональные обязанности и ключевые компетенции, которыми должен обладать сотрудник. Это является самым основным моментом в подготовке к отбору персонала. На основе набора ключевых компетенций будет происходить идентификация фактически имеющихся знаний, навыков, умений с требуемыми. Набор ключевых компетенций и функциональных обязанностей разрабатывается для интеллектуально-креативных ресурсов в виде руководителей, исполнителей и генераторов идей отдельно в зависимости от искомого вида. Общими и ключевыми компетенциями интеллектуально-креативных ресурсов является креативность, творчество, гибкость мышления и оригинальность. Таким образом, формируется информационная база для проведения отбора интеллектуально-креативных ресурсов для промышленного предприятия.

В разработанной методике отбора интеллектуально-креативных ресурсов определены четыре возможных источника рассматриваемых ресурсов: дейст-

вующие сотрудники предприятия, временные сотрудники, проходящие на предприятии практику, специалисты по договору аутсорсинга, соискатели вне предприятия. Отбор интеллектуально-креативного персонала может проводиться сразу по четырем источникам, таким образом, формируется база персонала, соискатели которой в дальнейшем проходят через HR-фильтры (рис. 3).

Первый HR-фильтр представляет собой отбор соискателей по следующим критериям: образование, стаж, опыт, пол и возраст. Такой отбор производится по резюме соискателей. При проведении отбора особое внимание уделяется критериям отбора интеллектуально-креативного персонала, к которым устанавливаются требования валидности (соответствие критериев содержанию работы и требованиям к должности), надежности (устраняется случайность полученных результатов), полноты (критерии учитывают все ключевые характеристики для данной должности), необходимости и достаточности (число критериев должно быть достаточным для эффективного отбора, как и количество кандидатов на должность).

Через указанный HR-фильтр проходят соискатели из четырех источников:

- **сотрудники предприятия** - их можно разделить на три группы: сотрудники, отличившиеся при выполнении выданного задания, сотрудники, выделенные руководством за результаты производственной деятельности и инициативные сотрудники, ранее работающие на предприятии, но по тем или иным причинам прекратившие свою деятельность на данном предприятии;

- **временные сотрудники, проходящие практику** и отличившиеся неординарными способностями: интеллектуально-креативные ресурсы могут быть представлены выпускниками ВУЗов, но их слабой стороной при прохождении собеседований для устройства на работу является отсутствие опыта. В связи с этим ведущие университеты обязывают студентов проходить практику на предприятиях для решения этой проблемы. Это увеличивает возможности руководства предприятия с наименьшими затратами провести отбор молодых креативных специалистов для их дальнейшего трудоустройства;

- **специалисты по договору аутсорсинга персонала**: предприятие может воспользоваться услугами внешних специалистов на время выполнения проекта;

- **соискатели вне предприятия** – это самый большой источник интеллектуально-креативных ресурсов. Резюме соискателей по данному источнику возможно отобрать на специализированных сайтах в сети Internet, выбрать интересные резюме соискателей, обратившийся на предприятие по объявлению о вакантной должности, или при пересмотре базы данных бывших соискателей, кто оказался вторым после уже нанятого сотрудника. На последнюю группу лиц важно обратить внимание, т.е. в большинстве случаев эти люди уже трудоустроены и получили достаточный опыт и развитие, которое им не хватило при предыдущем отборе. Интеллектуально-креативные ресурсы являются эксклюзивным видом трудовых ресурсов на предприятии, за которым ведется борьба между предприятиями. Традиционные источники их отбора не всегда обладают требуемой эффективностью. Поэтому часто источником интеллектуально-

креативных ресурсов являются предприятия-конкуренты, с которых переманивают ценных сотрудников, которые соответствуют критериям проводимого отбора.

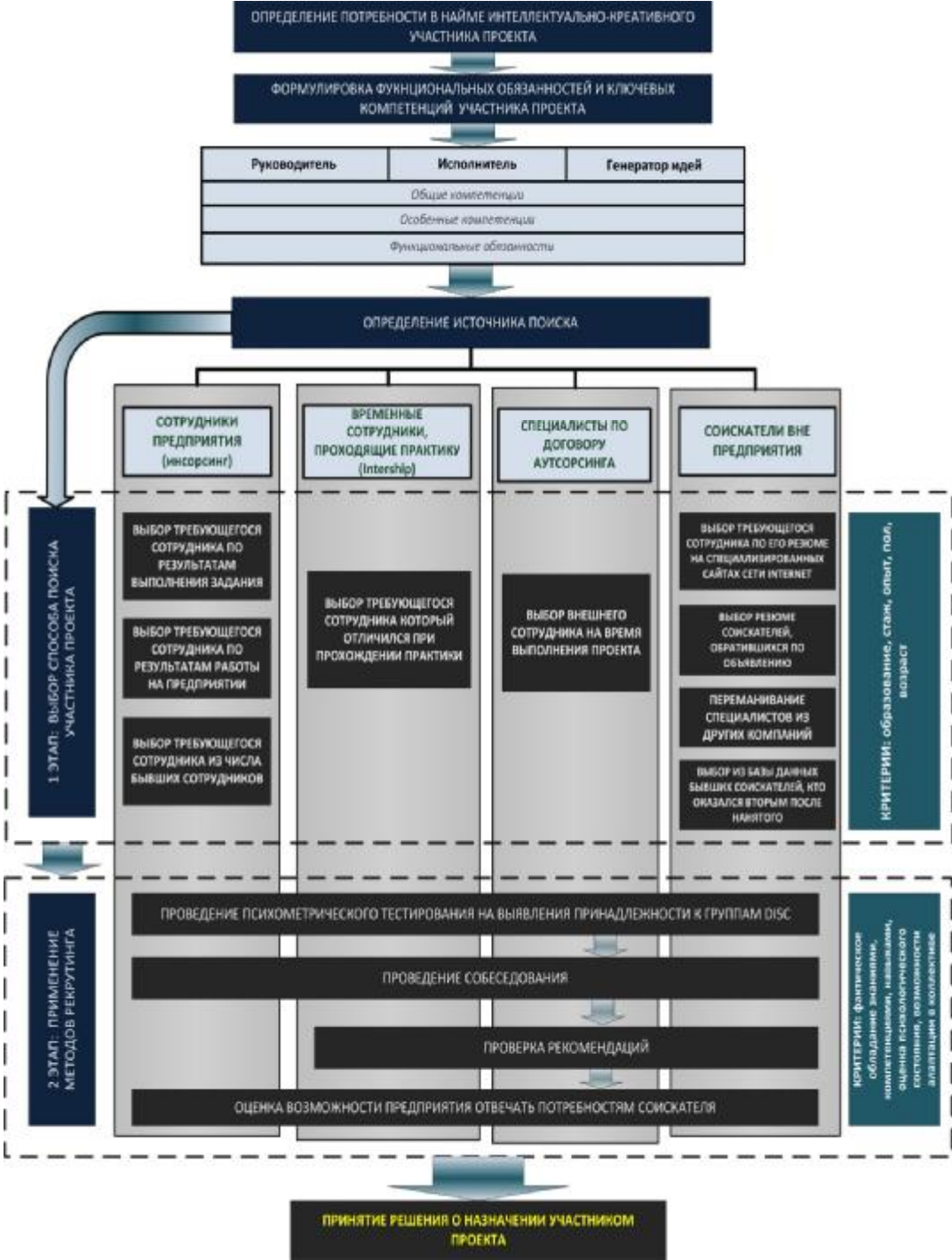


Рис. 3 Методика отбора интеллектуально-креативного участника проекта.

Второй HR-фильтр настроен на проверку фактического обладания знаниями, компетенциями, навыками, которые были заявлены в резюме, проводится оценка психологического состояния и возможностей нового сотрудника к адаптации в коллективе. Второй HR-фильтр представлен следующими технологиями отбора: проведение психометрического тестирования на выявление при-

надлежности к группам DISC, проведение собеседования, проверка рекомендаций и оценка возможности предприятия отвечать потребностям соискателя.

Процедура тестирования представляет собой ответы на составленные экспертом-психологом вопросы. На каждый вопрос предлагается на выбор несколько вариантов ответов, каждому из которых соответствует тип поведения D, I, S, или C. Затем проходит подсчет результатов. Доминирующим типом поведения является тот, которому соответствовало большее количество ответов. Обращается внимание и на тот тип поведения, которому соответствовало чуть меньшее количество ответов – он является вторичным типом поведения, остальные два соискателю не свойственны (рис.4).

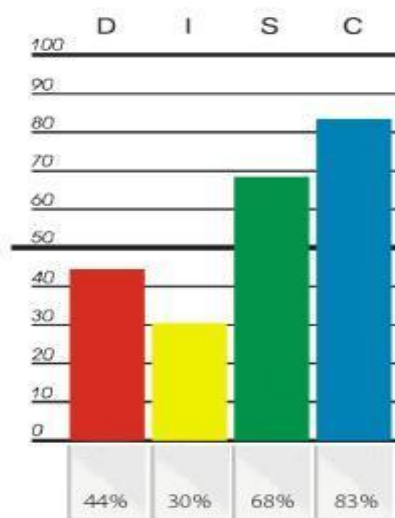


Рис.4 Пример результатов тестирования DISC

В табл. 1 приводятся характеристики соискателей с разными типами поведения [4].

Характеристики соискателей

Таблица 1

| Тип поведения | Описание |
|--------------------------|---|
| Доминирование (D) | Решительные, волевые и целеустремленные люди. Ключевой мотиватор – победа, демотиватор – поражение. Любят браться за трудные задачи, комфортно себя чувствуют в сложных изменчивых условиях, любят активный отдых. Быстро принимают решения, быстро ориентируются в ситуации. Очень азартны, соревновательны. Им не хватает терпения, дипломатичности, им трудно ладить с людьми, в стрессе склонны к агрессии. |
| Влияние (I) | Главный мотиватор — признание. Им важно внимание и одобрение других людей. Любят находиться среди людей, они хорошие рассказчики, душа коллектива, позитивны и доброжелательны, обладают нестандартным мышлением, они креативны, любят все новое. Импульсивны, не любят копаться в деталях и цифрах. Большой недостаток — отсутствие пунктуальности. В стрессе становятся навязчивыми. |
| Стабильность (S) | Главный мотиватор – предсказуемость, демотиватор – перемены. Очень внимательно и чутко относятся к людям, они – природные психологи. Содержат свои дела и вещи в идеаль- |

| | |
|-----------------------------|--|
| | ном порядке. С удовольствием выполняют рутинную работу. Им очень трудно сказать «нет» другому человеку, в стрессе им свойственно соглашательство. Довольно трудно диагностировать, так как им свойственно подстраиваться под собеседника. |
| Добросовестность (С) | Замкнутые и сдержанные люди. Обладают даром замечать и анализировать детали и факты. Главный мотиватор — желание быть правым. Более всего они боятся ошибиться. Их трудно обмануть, они не доверяют никому, осторожны и аккуратны, часто чрезмерно скрупулезны. На стресс реагируют уходом в себя, замыкаются. |

Проведение тестов обеспечит объективный и оперативный результат отбора по заданным критериям.

Традиционно команда инновационного проекта состоит из руководителя, генераторов идей и исполнителей. При анализе результатов тестирования DISC исключаются кандидаты с типом поведения «стабильность» даже если этот тип является вторичным. Для участия в инновационном проекте в качестве руководителя подходят соискатели с типом поведения «доминирование», в качестве генератора идей – с типом «влияние». Однако необходимо отметить, что чистый тип поведения у людей встречается достаточно редко, поэтому для формирования команды инновационного проекта необходимо учитывать вторичный тип поведения. Для руководителей вторичными являются «влияние» и «добросовестность». Но преимущественным из вторичных типов в данном случае является «влияние». Для генераторов идей вторичным типом является «доминирование» и «добросовестность», где доминирование является преимущественным. Исполнители в инновационном проекте должны сочетать в себе два типа поведения, где первичным является «добросовестность», а вторичным «доминирование» или «влияние», что обеспечит адаптивность исполнителей к переменам. Сочетание типов поведения для исполнителей является обязательным условием.

В результате исследований был установлен оптимальный количественный состав команды инновационного проекта, представленный на рис. 5.

Собеседование проводится с теми соискателями, которые прошли тестирование. Для отбора интеллектуально-креативного персонала предлагается проводить собеседование в два этапа. На первом этапе проводится слабо формализованное собеседование, где рекрутер и соискатель общаются на заданную тему. На втором этапе с соискателем проводится собеседование в искусственно созданной стрессовой ситуации. Описанные этапы собеседования помогут выявить профессиональные навыки, умения, набор компетенций, которыми владеет соискатель, определить скорость его реакции на внешние влияния.

| Участники команды инновационного проекта | | Руководитель | Генератор идей | Исполнитель |
|--|--------------------------|--------------|----------------|-------------|
| Структура команды инновационного проекта | | 10% | 20% | 70% |
| Типы поведения | | DISC | DISC | DISC |
| Варианты типов поведения | Первичный (обязательный) | D | I | C |
| | Вторичный | I | D | I |
| | Возможный вторичный | C | C | D |

Рис. 5 Состав команды инновационного проекта

Собеседование проводится для соискателей из всех четырех предлагаемых источников. Проверку рекомендаций целесообразно провести по соискателям, которые являются временными сотрудниками, проходящими практику, специалистам по договору аутсорсинга и по соискателям вне предприятия.

Обычно лица, которые могли бы дать отзыв о работе сотрудника, указываются в резюме, а при их отсутствии оформляется запрос в организацию, где работал соискатель или рекомендации получают при телефонных переговорах.

Дополнить мнение о личности соискателя поможет обращение к профилям соискателей в социальных сетях Facebook, Twitter, LinkedIn, Vkontakte. Социальные сети являются большим источником информации, из которого можно узнать о психологических особенностях его обладателя, а также сделать выводы о его мировоззрении и даже мотивации. Полученная таким способом информация является такой же достоверной, как характеристика человека, полученная в формальной или неформальной беседе от его близких людей [6].

Завершается отбор соискателей по второму фильтру оценкой возможности отвечать потребностям соискателей. Интеллектуально-креативный персонал оценивает свои возможности и предъявляет особые требования к условиям работы на предприятии. Неспособность предприятия отвечать таким требованиям приводит к потере ценного ресурса и его переходу к конкурентам.

При отборе интеллектуально-креативных ресурсов необходимо обособленно выделить группу специалистов, которых руководство предприятия нацелено пригласить из других компаний. Эту группу специалистов не тестируют, зачастую не требуется и проверка рекомендаций, т.к. эффективность этих людей и креативность отражается в результатах работы предприятий и очевидна. Целью рекрутинговой политики инновационно-ориентированного предприятия является привлечение 10-15% топ-специалистов своей области, что гарантирует успех предприятия в долгосрочной перспективе. Собеседование с этой группы специалистов проводится для выявления их потребностей и условий перехода в новую организацию.

По полученным результатам от работы HR-фильтров отбора интеллектуально-креативного персонала принимается решение о приеме на работу нового сотрудника. При подготовке данного решения и анализе результатов отбора

очень важно исключить возможность совершения ошибки и факторы субъективности выбора.

1. Лукичева Л.И., Егорычев Д.Н. Внутрифирменное управление интеллектуальными активами. -М.: ООО «Омега-Л», 2004. -124 с.
2. Лукичева Л.И., Егорычева Е.В. Организационные аспекты управления развитием интеллектуального потенциала сотрудников наукоемких предприятий // Организатор производства. 2006. № 2.
3. Моисеенко С.С. Интеллектуальный потенциал креативной экономики // Креативная экономика. - № 5. - 2007. – 0,3 п.л.
4. Толмачева И.А, Козлов Д.А. Как оказывать влияние на людей в жизни и в бизнесе.-М.: Эксмо. 2010. – 91с.
5. Травин В.В., Дятлов В.А. Основы кадрового менеджмента., М.: Дело, 1997г., с-336.
6. Make Social Media Your Job-Finding Weapon By Jacquelyn Smith, Forbes, April 20, 2012.