

УДК 159.9

Т.Н. Помазуева  
(Т.N. Pomazueva),  
УГЛТУ, Екатеринбург  
(USFEU, Ekaterinburg)

## **ИННОВАЦИОННЫЕ КАДРЫ: КРИТЕРИИ ОТБОРА** (INNOVATIVE PERSONNEL: SELECTION CRITERIA)

*Важной частью процесса модернизации являются инновационные кадры. Критерии инновационности разработаны в рамках профессионального отбора персонала.*

*An important part of the modernization process is innovative personnel. Criteria of innovation are developed in the professional selection of personnel.*

Необходимым условием успешности инновационных преобразований в лесном комплексе является кадровая составляющая: способность и готовность работников участвовать в процессе модернизации.

Для решения этой проблемы целесообразно, на наш взгляд, рассматривать сквозь призму инновационности все традиционные мероприятия по управлению персоналом: отбор кандидатов на вакантную должность, испытательный срок, текущую оценку деятельности, обучение сотрудника, формирование кадрового резерва, перевод в другое структурное подразделение, увольнение сотрудника.

Первым звеном в цепочке мероприятий является отбор кандидатов. Основная цель отбора – привлечение работников с нужной квалификацией и необходимыми личностными качествами, способных решать поставленные перед ними задачи максимально эффективно. Для достижения поставленной цели необходимо решить целую систему задач.

Во-первых, следует составить карты экспертной оценки профессий лесного комплекса. Данные карты позволяют сделать процесс отбора специалистов профессионально ориентированным, поскольку содержат технологические, экономические, педагогические и медицинские характеристики профессии, а также компетенции. К последним относятся личностные качества и способности, профессиональные знания и навыки, необходимые сотруднику для успешного выполнения должностных обязанностей.

В числе важнейших компетенций обязательно должна присутствовать инновационность, которая предполагает способность четко идентифицировать проблемы, препятствия или благоприятные возможности и предпринимать действия, которые учитывают как текущие, так и будущие проблемы и возможности.

При этом следует отдавать отчет в том, что конкретное наполнение этой компетенции сильно варьируется в зависимости от должности.

Так, директор промышленного предприятия призван внедрять инновационность как норму поведения в компании, выявлять и поддерживать лидеров, способных инициировать и поддерживать инновационные изменения на предприятии.

Инновационность топ-менеджеров проявляется в способности создать систему управления, стимулирующую сотрудников к проявлению инициативы.

Соискатель, претендующий на должность менеджера среднего звена, должен быть готов предлагать и внедрять решения, принципиально меняющие систему работы в рамках своих функций.

Показателем инновационности специалиста предметной области является готовность усовершенствовать методы работы в рамках своих полномочий и самостоятельно решать текущие проблемы на своем участке работы. К инновационности относится способность видеть несколько способов решения проблемы и выбрать оптимальный из них.

Даже поддерживающий персонал следует оценивать с точки зрения готовности к инновациям. В данном случае речь идет о способности находить оптимальные способы выполнения стандартных операций и алгоритмизации своей деятельности.

Во-вторых, следует проводить полномасштабную психодиагностику кандидатов на вакантную должность. Комплексное психологическое тестирование, как правило, охватывает пять блоков: жизненные установки, профессиональные интересы, способности, мотивацию и личностные свойства.

В профессиональном плане наиболее важны три пары альтернативных установок: активная целеустремленность – пассивность, творческая свобода – поиск определенности, ответственность – легкомысленность. Очевидно, что способность и готовность к инновациям предполагает творческую свободу, активную целеустремленность и ответственность.

Блок профессиональных интересов определяет вектор карьерного развития. Психологические тесты выявляют предрасположенность к следующим видам деятельности: административной, предпринимательской, аналитической, управленческой, инновационной, коммуникативной. Кроме этого, для ряда людей интересна работа, связанная с обеспечением внутренних процессов в организации; их называют «функционалистами». Наконец, ключевой фигурой в этом списке является «специалист» – человек, который ориентирован на совершенствование в своей предметной области на разработку и производство промышленной продукции.

Блок способностей отражает общую когнитивную работоспособность человека и его интеллектуальную направленность. Открытость инновациям коррелирует с дивергентным типом мышления, т.е. с умением мыслить оригинально, нестандартно.

Мотивационная сфера ясно показывает, что движет человеком в его профессиональной деятельности. Инноваторы мотивированы и содержанием, и процессом деятельности. У них диагностируются широкие социальные мотивы, а мотив избегания неудачи для них не характерен.

Наиболее сложным предметом диагностики является личность. Из всего многообразия личностных характеристик выбираются те, которые, по мнению психологов, наиболее значимы в профессиональной деятельности и хорошо сочетаются с инновационностью производственных и управленческих процессов. Такими личностными свойствами являются стеничность (тяга к самоутверждению и активной самореализации) и спонтанность (наступательность, предприимчивость, стремление к лидированию). Сочетание этих базовых характеристик с дихотомией «экстраверсия – интроверсия» обуславливает разные стили социального поведения и познавательной деятельности, однако предрасположенность к инновационности прослеживается везде.

Обеспокоенность вызывают соискатели, у которых ярко выражена ригидность – тугоподвижность установок, педантизм и настороженная подозрительность. Такие люди с трудом приспосабливаются к изменениям, сопровождающим процесс модернизации.

Психодиагностика претендентов на вакантную должность должна быть дополнена методами, которые широко применяются в оценке персонала. Это кейс-метод, проективное интервью, анализ метапрограмм и лингвистический анализ речи.

Кейсы следует составить таким образом, чтобы они позволяли выявить способность к оптимизации и доработке существующих подходов к решению производственных и управленческих задач, к выдвижению инициатив, влияющих на смежные подразделения и функции. Аналогичные требования предъявляются и ко всем другим вышеперечисленным методам.

Управление персоналом в динамичных социально-экономических условиях невозможно без эффективного профессионального отбора, который опирается на новейшие достижения науки, а также учитывает современные реалии: потребность в кадрах, способных и готовых поддержать инновационные преобразования на предприятиях лесного комплекса.