

время можно использовать формулу расчета динамической эффективности ИКП:

$$\text{ЭИКП} = \frac{(Д1 - ИКП1)}{(Д2 - ИКП2)} \div \frac{ИКП1}{ИКП2}, \quad (2)$$

где Д1 – маржинальный доход за 1-й период; Д2 – маржинальный доход за 2-й период; ИКП1 – инвестиции в кадровый потенциал за 1-й период; ИКП2 – инвестиции в кадровый потенциал за 2-й период.

Динамическая эффективность инвестиций в кадровый потенциал покажет, каков эффект изменений системы стимулирования персонала в различные периоды, а также позволит оценить ее эффективность в целом. По аналогии с предыдущей формулой можно говорить об условиях развития предпринимательской структуры:

1) ЭИКП > 1 – инвестиции в кадровый потенциал положительно повлияли на деятельность фирмы, их эффективность увеличила прирост ее доходности;

2) ЭИКП = 1 – инвестиции в кадровый потенциал положительно повлияли на деятельность фирмы, их эффективность оптимальна;

3) ЭИКП < 1 – инвестиции в кадровый потенциал повысили доходность фирмы, но их эффективность не увеличивает прирост доходности.

Если учитывать данную динамику эффективности инвестиций в кадровый потенциал, можно говорить о конкурентоспособной кадровой политике предпринимательской структуры. Кадры любой работающей структуры определяют в целом ее конкурентоспособность. Инвестируя в повышение квалификации специалистов любой структуры, мы инвестируем в развитие их компетенций и, как следствие, повышаем конкурентоспособность бизнеса.

#### Литература

1. Стоунер Т. Информационное богатство: профиль постиндустриальной экономики // Новая технократическая волна на Западе. М. : Прогресс, 1986.
2. Львов С.А. Оценка инвестиций в персонал – за и против // Управление персоналом. 2004. №11–12.
3. Сидунов А.А., Сидунова Г.И. Управление инвестициями в развитие компетенций специалистов : монография / Волгогр. гос. пед. ун-т. Волгоград : ВГЭТК, 2008.
4. Хухрев И. Затраты на персонал надо рассматривать как инвестиции // Управление персоналом. 2006. №2 (132).

#### *Efficiency of investments in human resources potential development of entrepreneurial structure as the basis of competitiveness increase*

*In order to organize the process of investment in human resources potential correctly and, thereby, effectively, it is necessary to have clear understanding of the stages of the process of effectiveness evaluating of investment in the formation and development of the microsystem personnel capital. This process, which consists of the sum of specialists' individual competences, includes four main stages: the analysis of information flows, determination of assessment results of human resources potential, transformation of the findings into money equivalent, calculations of the result – profitability of investments in human resources potential.*

Key words: *entrepreneurial structure, competitiveness, investment in human resource potential, individual competences, efficiency of investments in human resources potential, profitability of investments in human resources potential.*

**Е.М. ГУЗЕВА**  
(Волгоград)

#### **ИССЛЕДОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОГО ПОВЕДЕНИЯ С ПОМОЩЬЮ ЭКСПЕРТНЫХ ОЦЕНОК С ЦЕЛЬЮ ВЫБОРА НАПРАВЛЕНИЙ ПОВЫШЕНИЯ КРЕАТИВНОСТИ ПЕРСОНАЛА**

*Креативность становится важнейшим ресурсом развития организаций, и соответственно повышается потребность в управлении им. Огромное влияние на проявление креативности оказывает внутренняя среда, необходимо определить критерии оценки внутренних факторов. В статье рассматриваются вопросы экспертной оценки организационного поведения с целью разработки пути развития организации, а также применения метода анализа иерархий для анализа приоритетности инновационных проектов с точки зрения факторов.*

Ключевые слова: *организационное поведение, креативность, экспертные оценки.*

Креативность персонала является одним из ресурсов, необходимых для развития интеллектуального капитала, и во многом за-

висит от организационного поведения и восприятия персоналом инноваций внутри организации [2; 3]. Для того чтобы выявить ресурсы креативности, мы проанализировали организационное поведение персонала российского банковского сектора и сделали следующие выводы:

- 1) отсутствует система тренингов по развитию креативности;
- 2) возникают трудности в реализации интересных предложений и инноваций;
- 3) присутствуют сложности во взаимодействии руководства и креативных команд;
- 4) отсутствует привычка делиться опытом и ноу-хау (в условиях кризиса).

Креативность проявляется по-разному и с трудом поддается количественному анализу, поэтому для ее исследования целесообразно применять методы, учитывающие законы человеческой психологии и мышления [4]. В нашей работе необходимо было определить, как оценивает персонал организационное поведение и есть ли возможность его улучшить с точки зрения персонала, управленческих процессов и стратегии компании. При этом задачи ставились следующие:

- получить данные о возможностях использования персонала, изменения отношений, способов коммуникаций;
- выявить представления персонала о своих функциях, что позволит определить избыточные функции, действия, а также проблемы, связанные с централизацией (децентрализацией) деятельности компании;
- получить данные о том, как воспринимает персонал стратегию фирмы, насколько она может быть им реализована, а также информацию о качестве анализа стратегии развития;
- определить направления оптимизации организационного поведения с точки зрения улучшения отношений между персоналом, повышения креативности, отладки бизнес-процессов, изменения стратегии развития.

Нами были использованы методики изучения организационного поведения на основе экспертных оценок. Первая методика основана на методе контрольных вопросов, она позволяет персоналу при проведении анкетирования проявить собственную креативность, выделить положительные и отрицательные результаты работы, стереотипы поведения, избыточные функции, которые мешают развиваться органи-

зации. Перечень вопросов может быть изменен в зависимости от целей анкетирования. Основные качественные характеристики анкетирования:

- возможно получение субъективных мнений, которые обычно скрываются, оценки различных сторон деятельности организации;
- возможно как индивидуальное анкетирование, так и групповое обсуждение;
- легкость интерпретации результатов, возможность их практического применения.

Прежде чем принимать решение о реализации изменений, необходимо определить, насколько существующее состояние организации отличается от идеального в умах персонала, какие положительные и отрицательные качества существуют, как необходимо их использовать, как их изменить, соответствует ли имеющийся человеческий капитал новым требованиям.

При проведении анкетирования были выделены следующие этапы:

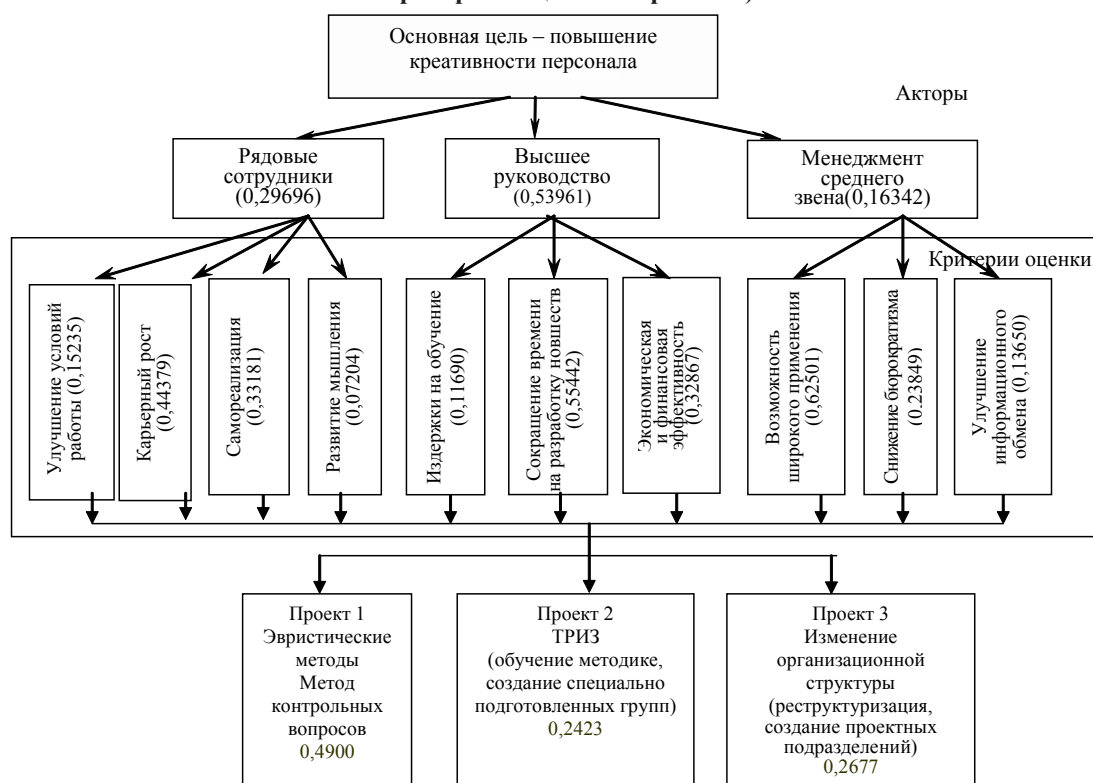
- 1) объявление темы анкетирования и подготовка участников;
- 2) анкетирование – возможно отдельно для персонала, отдельно – для менеджеров или совместное, а также в несколько этапов;
- 3) обсуждение результатов, разработка мероприятий по реализации предложений.

Важным этапом работы является последний этап – обсуждение результатов анкетирования в тех группах, где они проводились, что обеспечивает возможность осуществления практических перемен. Для этого необходимо определить разрыв между желаемым и действительным, а также сферы, где этот разрыв имеет максимальное значение. В нашем исследовании внимание уделялось трем блокам: анализ персонала 1) организационного поведения, 2) функций и процессов, 3) стратегии компании.

Проведение оценки организационного поведения обеспечивает:

- а) определение степени мотивированности персонала, его заинтересованности в делах организации;
- б) формирование у сотрудников более широкого видения проблем организации и способов их решения;
- в) выработку у сотрудников глубокого понимания своей профессиональной роли в организации;

**Иерархия для определения приоритетности проектов по повышению креативности персонала (со значениями предпочтений акторов в критериях оценки и проектах)**



г) корректировку требований, предъявляемых к работе персонала;

д) оценку потенциала человеческих ресурсов с целью формирования кадрового резерва организации;

е) разработку плана мероприятий по обучению сотрудников и изменению организационного поведения.

По результатам анкетирования сотрудников КБ «Возрождение», «Сбербанк», «Авангард» было установлено следующее:

- используется стандартное функциональное управление;
- общение происходит в рамках отдела, редко – между подразделениями;
- значительный контроль деятельности сотрудников;
- отмечаются излишний бюрократизм, перегруженность сотрудников, недостаточность штата;
- возникают трудности с получением сводной информации;
- наблюдается ожидание успеха в будущем без четкого представления о промежуточных результатах.

Вторая методика оценки организационного поведения с целью ранжирования проектов по стимулированию креативности персонала основана на методе анализа иерархий (МАИ) [1; 5]. Для его реализации необходимы оценки авторитетных экспертов по критериям, важным для организационных структур, и их приоритетности. Этот метод обеспечивает учет интересов участников проектов, поскольку негативное отношение может прервать реализацию инновационных проектов. Данный метод может также применяться для сравнения и анализа инновационных проектов (а также проектов по изменению организационного поведения). Процедура сравнения осуществляется следующим образом: составляется иерархия критериев. Иерархия строится с вершины (цели), через промежуточные уровни-критерии к самому нижнему уровню, который в общем случае является набором альтернатив (вариантов проектов). В результате анализа предполагаемых проектов по повышению креативности персонала была создана иерархия (см. рис.).

Таблица 1

Матрица векторов сравнения проектов по десяти критериям

№ проекта	№ критерия									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	0,12532	0,54693	0,65863	0,73959	0,59363	0,53961	0,16342	0,66076	0,57143	0,62501
2	0,07895	0,10852	0,26275	0,16659	0,24931	0,29696	0,29696	0,20813	0,28571	0,23848
3	0,79573	0,34454	0,07862	0,09381	0,15706	0,16342	0,53961	0,13111	0,14286	0,13650

Таблица 2

Итоговый расчет приоритета проектов

Актеры	Сотрудники	Руководство	Менеджмент среднего звена	×	Вектор приоритетов акторов	Вектор приоритетов проектов
Приоритет проектов с точки зрения акторов	0,53364	0,42229	0,63458		0,296961	0,4900
	0,15938	0,29139	0,23077		0,539615	0,2423
	0,30698	0,28632	0,13465		0,163424	0,2677

Процедура определения предпочтений состоит из следующих этапов:

- 1) определение приоритета актора;
- 2) определение степени важности критериев для акторов;
- 3) определение степени важности проектов по критериям (табл. 1);
- 4) синтез приоритетов – вначале определяется вектор приоритетов проектов путем перемножения вектора предпочтений акторов на матрицы векторов соответствующих критериев, в результате получаем матрицу, которая потом умножается на вектор приоритетов акторов, и получаем итоговый вектор приоритетов проектов (табл. 2).

Таким образом, наибольшим приоритетом обладает проект 1, основанный на обучении персонала эвристическим методам с целью повышения креативности. Проект 2 (ТРИЗ) и проект 3 (изменение организационной структуры) получили меньшую значимость с учетом всех критериев и акторов, но они могут быть осуществлены позже, если это будет необходимо. Таким образом, методы, основанные на анализе экспертных оценок, позволяют выявить предпочтения персонала, определить группы экспертов в отделах, выявить внутренние конфликты, определить эффективность проектов и улучшить организационное поведение.

Литература

1. Андрейчиков А.В., Андрейчикова О.Н. Анализ, синтез, планирование решений в экономике. М.: Финансы и статистика, 2001.

2. Казакова Н.В. Некоторые подходы к управлению знаниями и интеллектуальным капиталом в современной экономике // Инновации. 2003. №1.

3. Круглов А.В. Управление креативным потенциалом компании и его значение в рыночной конкуренции // Проблемы современной экономики. 2004. № 4 (12). URL : <http://www.m-economy.ru/art.php3?artid=20410>.

4. Насибян С.С. Особенности проявления креативных способностей специалистов предприятий, занятых в интеллектуальной сфере экономики // Российское предпринимательство. 2006. №7.

5. Сидунова Г.И., Цыганкова В.Н. Подходы к оценке трудового и интеллектуального вклада менеджеров // Интеграл. 2005. № 5.

**Research of organizational behaviour by means of expert assessments with the aim to choose the directions of personnel's creativity increase**

*Creativity is becoming the most important resource of organizations' development and, accordingly, the necessity of its management is increasing. Inner environment has a great influence on creativity development, and, accordingly, it is necessary to determine the assessment criteria for inner factors. There are considered the issues of expert assessment of organizational behaviour with the purpose of elaborating the ways of organization's development, as well as the use of hierarchy analysis method for the analysis of priority of innovative projects from the point of view of the factors.*

Key words: organizational behaviour, creativity, expert assessments.