



# Оценка управленческой активности персонала



КУДРЯВЦЕВА  
Елена  
Игоревна  
НИУ «Высшая школа экономики»  
[eikudriavtseva@hse.ru](mailto:eikudriavtseva@hse.ru)



# Что будет рассмотрено?



- ✓ Зачем исследовать активность персонала?
- ✓ Что такое – управленческая активность?
- ✓ Что является показателями управленческой активности?
- ✓ Как измерять управленческую активность?
- ✓ Чем грозят нарушения принципов оценки управленческой активности?

# Что такое – активность персонала?



# Вовлеченность как основная HR задача



Saks, A.M. (2006)  
Antecedents and consequences of employee engagement  
// Journal of Managerial Psychology, Vol 21, No 6, pp 600-619.

Harter, J.K., Schmidt, F.L. and Hayes, T.L. (2002)  
Business-unit level relationship between employee satisfaction, employee  
engagement, and business outcomes: a meta- analysis  
// Journal of Applied Psychology, Vol 87, pp 268-79.

# Система оценки активности персонала



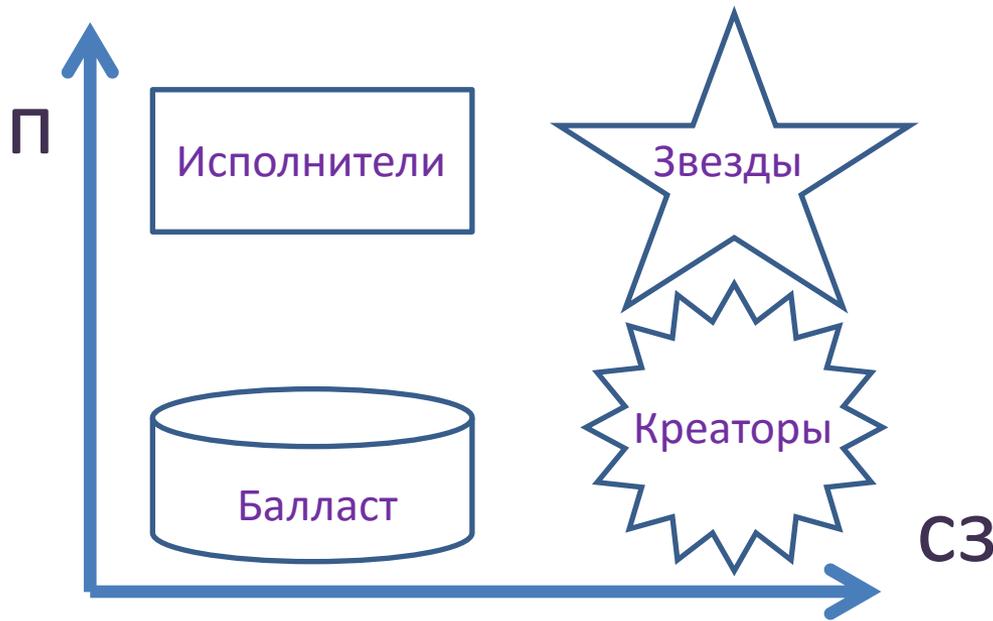
# Инновация – показатель активности



# Профессиональная и управленческая активность

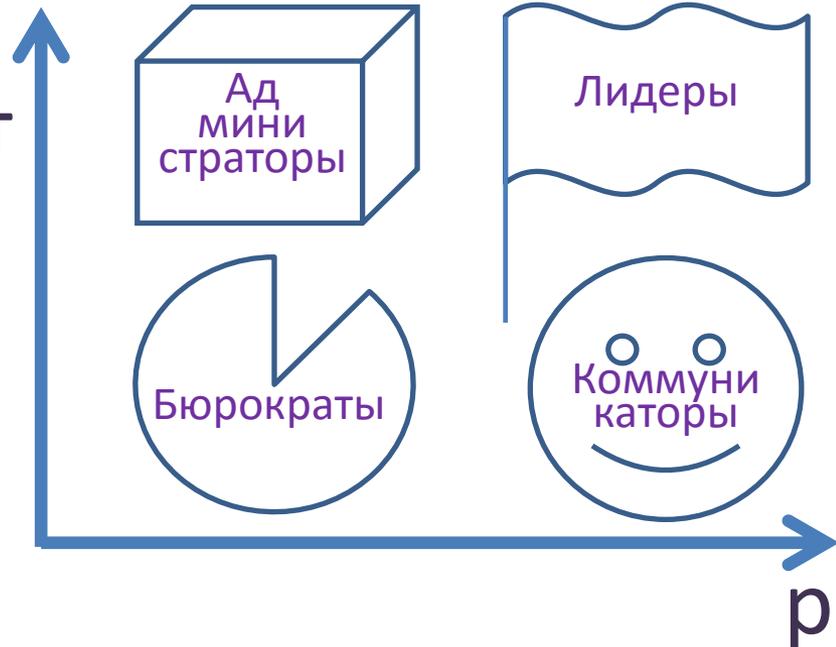
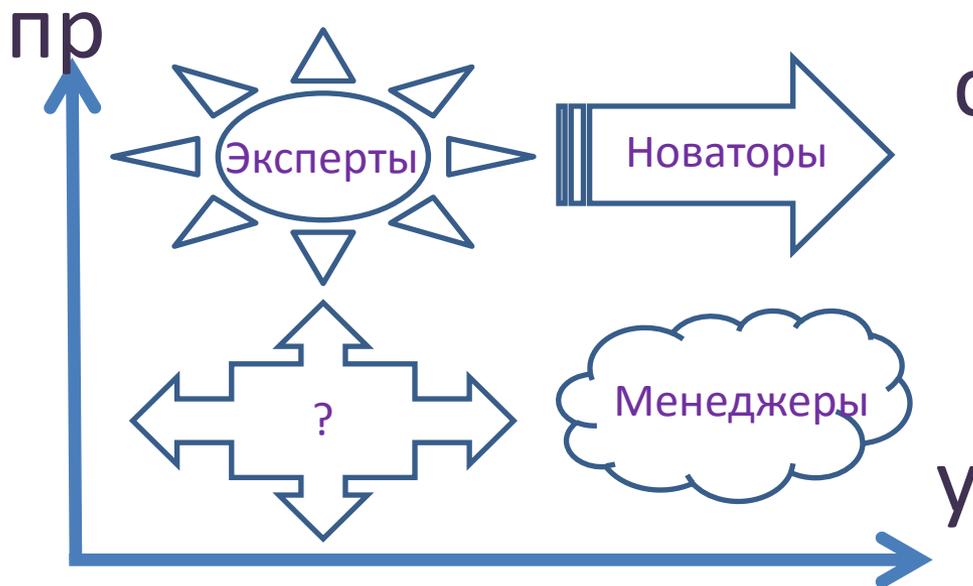


# Типология активности



Профессионализм =  
применение/создание

Управление =  
распространение / структурирование



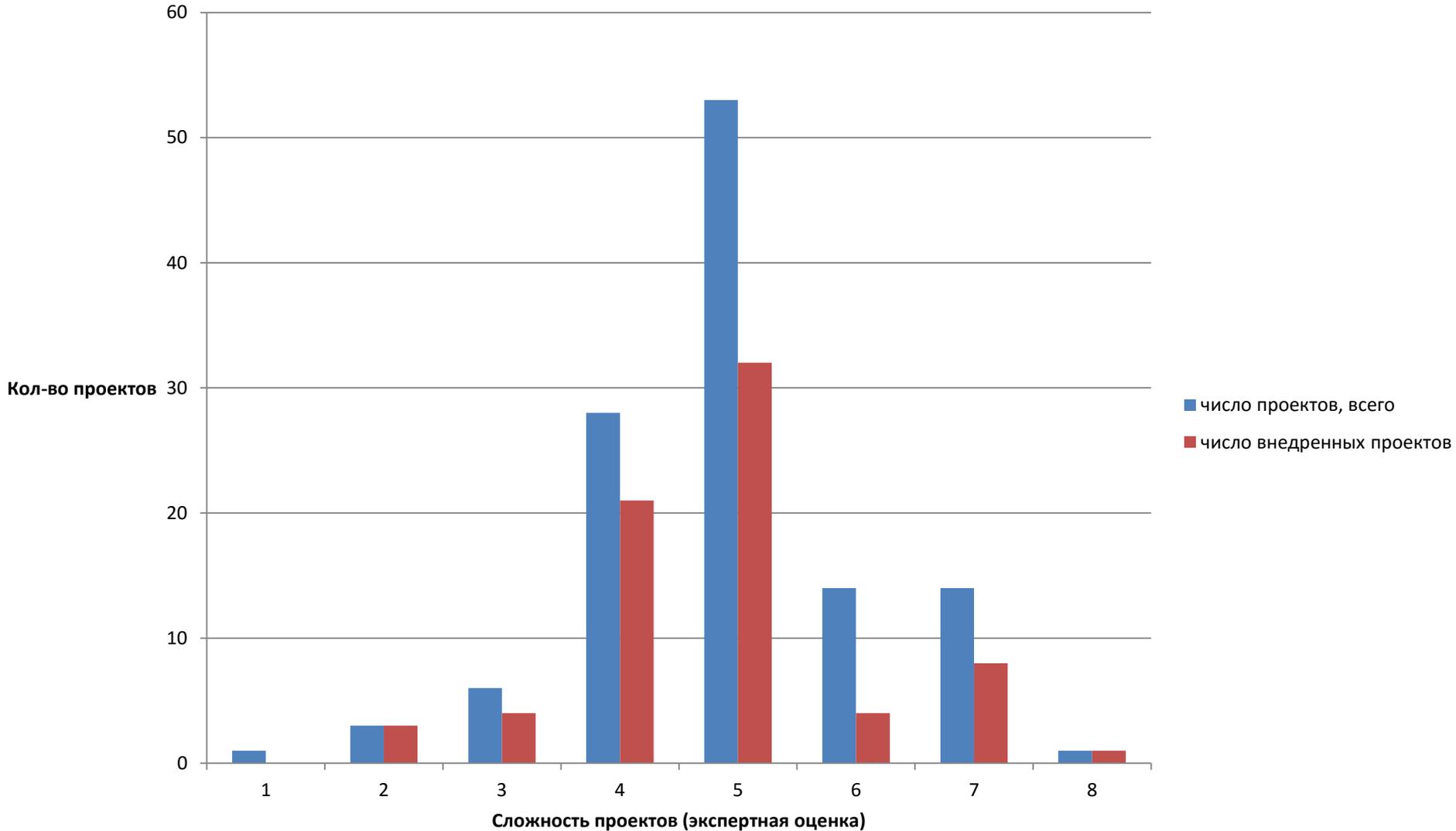
# Экспериментальная оценка

- ✓ Характер инновации (предложения)
- ✓ Реализация инновации
- ✓ Характер коммуникативной сети
- ✓ Структура команды инновационного проекта
- ✓ Экономическая эффективность реализации инновации

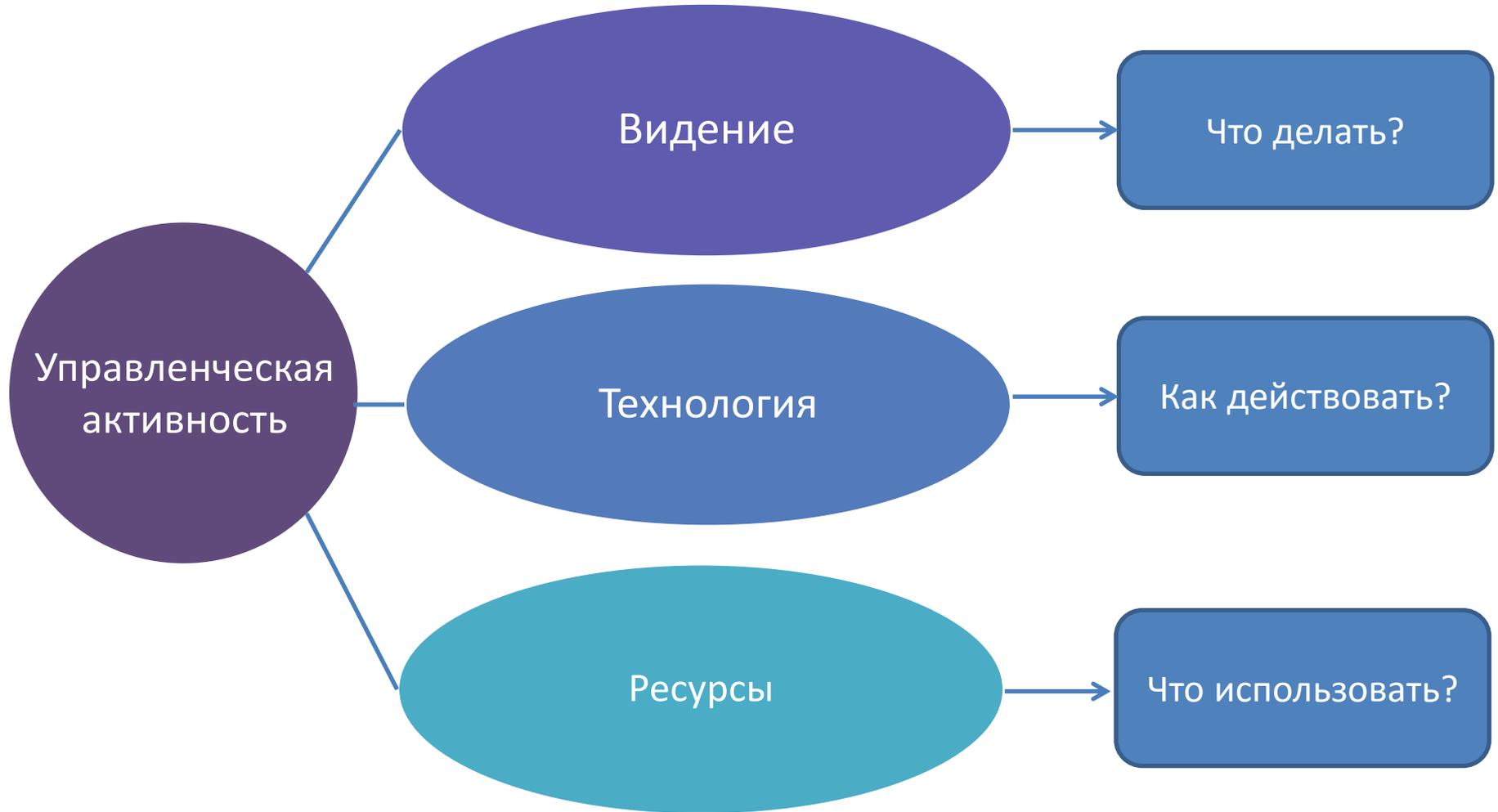


# Профессиональный компонент ИННОВАТИВНОСТИ

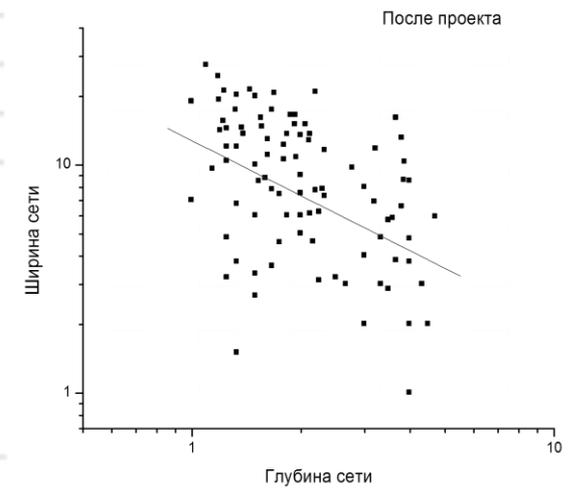
Общая характеристика проектов



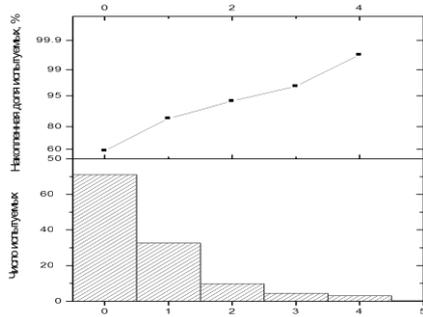
# Структурный компонент инновативности



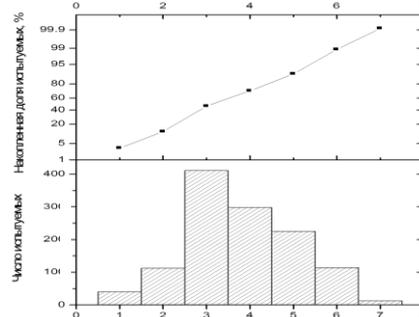
# Коммуникативный компонент инновативности



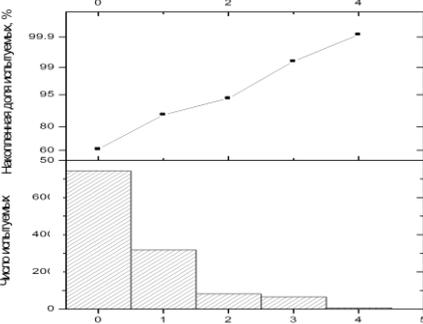
# Капитализация – эффект активности



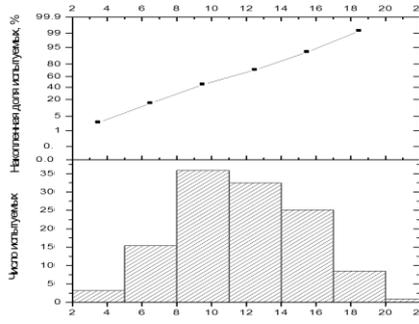
а. Объем вертикального взаимодействия до программы



б. Объем вертикального взаимодействия после программы



в. Объем кросс-функционального взаимодействия до программы



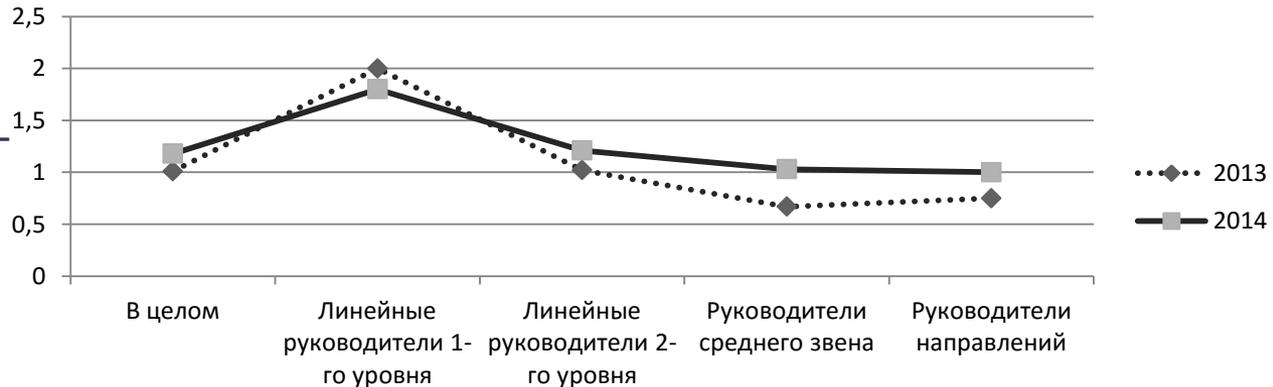
г. Объем кросс-функционального взаимодействия после программы



Профессиональный капитал – качество карьеры

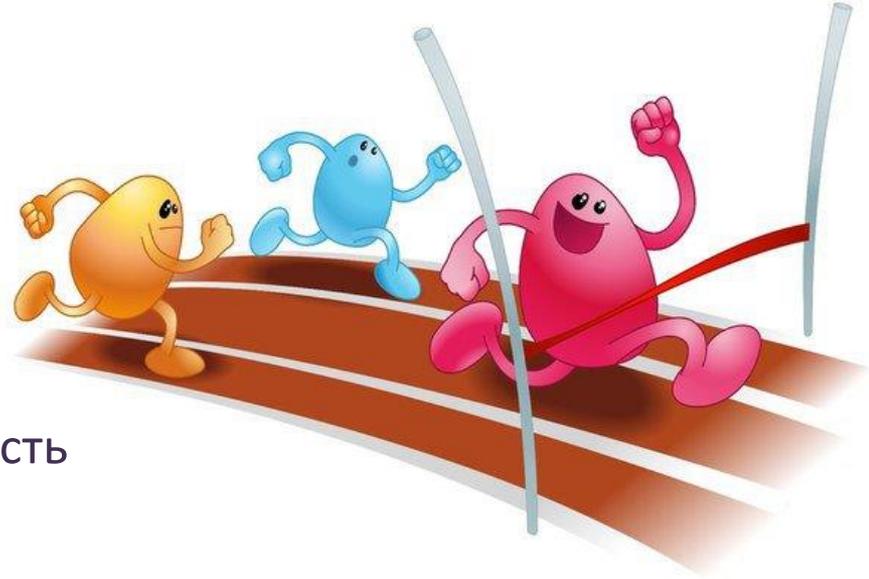
Социальный капитал – интенсивность вовлечения в инновации

Интеллектуальный капитал – качество инноваций



# Фиктивная активность

- ✓ Демонстрация интереса
- ✓ Неадекватные предложения
- ✓ Формальная управленческая активность
- ✓ Бюрократизация институтов



Долженко Р.  
Фиктивная вовлеченность персонала –  
проявления и возможности преодоления  
// Кадровик. 2014. № 3. С. 140-143.

# Цели активизации

Онтологические

Самореализация

Психологические

Удовлетворенность

Социальные

Мультипликация  
потенциала

Экономические

Капитализация

Риски

Блокированный  
потенциал

Поведенческие  
аномалии

«Человек  
в моде»

Фиктивный  
капитал

# Выводы



Оценка управленческой активности =  
оценка реального поведения

Итоговый показатель - капитализация

Блокирование потенциала VS фиктивный капитал

