



УДК / UDC: 378. 316.422.4

О. С. Тарасенко,

заместитель директора по научно-методической работе АНО
Дополнительного профессионального образования «Школа
Менеджмента «Бирюч», Россия, г. Алексеевка,
Белгородская обл., o.tarasenko@efko.org

А. В. Маматов,

кандидат технических наук, доцент, директор Института ГМУ
Белгородского государственного университета, Россия, г.
Белгород, mamatovav@bsu.edu.ru

Olga Tarasenko,

acting director for scientific and methodic work in ANC of Additional
professional education "School of Management "Biryuch", Russia,
Belgorod region, town of Alekseyevka, o.tarasenko@efko.org

Alexander Mamatov,

PhD in technical sciences, docent, director of the Institute of SMM in
Belgorod State University, Russia, Belgorod, mamatovav@bsu.edu.ru

АНАЛИЗ И ПУТИ КАДРОВОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ ИННОВАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ

ANALYSIS AND WAYS OF PERSONNEL MAINTENANCE OF INNOVATIVE ACTIVITY OF THE INDUSTRIAL ENTERPRISES

Статья посвящена возникшему дефициту высококвалифицированных команд, способных эффективно решать сложные комплексные задачи инновационного развития промышленного предприятия на современном российском рынке. В качестве решения сложившейся проблемной ситуации авторами предлагается применение целевой командной подготовки кадров.

The article is focused on the emerging deficit of highly skilled teams that would be able to cope efficiently with complex tasks of innovative development of industrial enterprise in modern Russia. As a solution for the current problem situation the authors propose to use target team training.

Ключевые слова: инновационная деятельность, управление кадровым обеспечением, дополнительное профессиональное образование, командная подготовка кадров, командообразование.

Key words: innovative activities, personnel maintenance management, additional vocational education, teamwork training, team building.

В связи с социально-экономическими процессами растет конкурентная борьба за рынки сбыта, сырья. Для создания конкурентных преимуществ, способных обеспечить быстрый прорыв на рынок, прибыльность, необходимы кадры, способные обеспечить инновационную деятельность предприятий. Одной из основных проблем успешного инновационного развития предприятия и повышения его стоимости является дефицит высококвалифицированных кадров, точнее - команд, способных эффективно решать сложные комплексы задач инновационного развития. Для выхода из данной ситуации целесообразно использовать целевую командную подготовку кадров, которая при небольших затратах значительно сокращает сроки и риски. Окупаемость относительно небольших затрат опережающей целевой подготовки кадров обеспечивается увеличением оборота и прибылью по инновационным проектам, при эффективной реализации хотя бы части запланированных.

Только хорошо организованный, твор-



ческий и активный коллективный разум способен успешно, своевременно и регулярно решать сложнейшие задачи формирования одновременно и наиболее выгодного (а значит, и более рискованного), и реализуемого варианта инновационного развития. В связи с острым дефицитом таких команд важнейшим приоритетом является программа развития человеческих ресурсов, необходимых для реализации сценария инновационного развития.

На сегодня целостная система обеспечения кадрами инновационной деятельности предприятия не в полной степени развита, не соответствует предъявляемым требованиям, существуют лишь фрагментарные наработки. Целесообразно исследовать и проанализировать социальные механизмы и пути развития социальной системы управления кадровым обеспечением инновационной деятельности крупного производственного предприятия.

В теоретическом аспекте социология инноваций – это специальная социологическая теория объяснительного уровня, изучающая инновацию как феномен общественной жизни, связанный с материально-предметной и духовной деятельностью людей, в процессе которой они создают новые объекты, а также разрабатывают и осваивают не существовавшие ранее способы производства различных благ. Объектом социологии инноваций выступает инновация как социальный процесс. Предметом социологии инноваций являются социальные механизмы, регулирующие процессы зарождения, разработки, внедрения, адаптации и интеграции инноваций в различных сферах жизни общества. Социология инноваций определяет социальный механизм регулирования инновационных процессов как устойчивую структуру взаимодействий социальных субъектов по поводу реализации конкретных нововведений, порождающую особую систему видов инновационного поведения этих субъектов. Под кадровым обеспечением инноваций подразумевается социальный механизм управления как подготовкой кадров

в соответствии с потребностями инновационных процессов, так и непрерывное развитие персонала в связи с разработкой и внедрением инноваций на предприятиях.

Несмотря на наличие теоретической базы, сегодня наблюдается низкая реализуемость инноваций – в основном все заканчивается на словах, а не в реальных делах. Одной из основных причин низкой реализуемости инновационного развития является отсутствие кадров и команд, способных эффективно генерировать, планировать и результативно реализовывать инновационные проекты.

При этом основным требованием к инновационному менеджеру является способность сочетать в себе практически противоположное – креативность мышления (свободный и раскрепощенный генератор эффективных инновационных идей, руководствующийся основным правилом – исключения из правил) и одновременно ответственный администратор, способный довести идею до практического результата (результативное воплощение идеи за счет эффективной организации команды и бизнес-процессов). Необходимо гармоничное сочетание изобретателя и предпринимателя. В личности должно совмещаться то, что очень сложно совместить, и поэтому предрасположенных к результативной инновационной деятельности немного. На основании данных исследования, представленных на рис. 1, на крупном производственном предприятии таких людей около 1%.

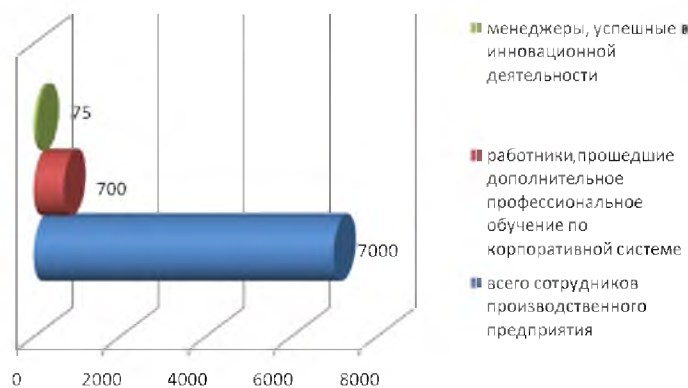


Рис 1. Данные исследования успешных в инновационной деятельности менеджеров из общего количества сотрудников производственного предприятия и прошедших дополнительное профессиональное обучение по корпоративной системе



Но даже для предрасположенных к инновационной деятельности людей необходима целевая подготовка.

По результатам исследования и анализа факторов по менеджерам, показавшим эффективные результаты в инновационной деятельности производственного предприятия, выявлены социальные направления их формирования, представленные на рис. 2.

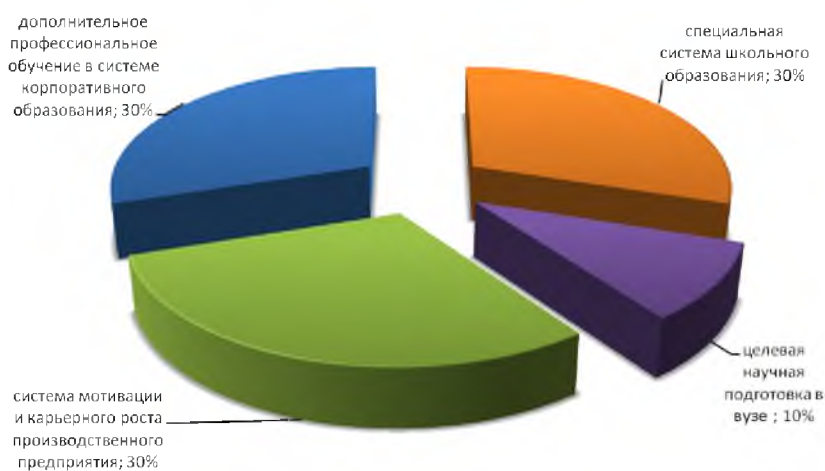


Рис. 2. Социальные направления формирования эффективных в инновационной деятельности менеджеров производственного предприятия (% доминирующего фактора формирования успешных в инновационной деятельности менеджеров)

Исходя из полученных данных видно, что целевая подготовка в средней школе, вузе, корпоративная система образования, мотивации и карьерного роста способны системно формировать личностные и профессиональные качества инновационных менеджеров, обеспечивающих результативность разрабатываемых и реализуемых проектов на предприятии.

Наиболее эффективными социальными направлениями кадрового обеспечения управления инновационной деятельностью производственного предприятия являются:

- специальная система школьного образования. Ранняя профориентация и формирование первоначальных знаний, навыков и личностных качеств в средней школе. Тестирование, через работу в проектах, опросы учителей, выявление в ребенке способностей и выбор специальности, исходя из предрасположенности подростка

и потребности предприятия. Специализация, углубленное изучение необходимых для будущих профессий предметов, специальных знаний, навыков (преподавание топ-менеджерами предприятия), а также развитие личностных качеств за счет воспитательных мероприятий, творческих качеств через развивающие игры, учебные версии, игровые проекты.

- Целевая научная подготовка в вузе.

Отбор талантливых старшекурсников и целевая подготовка в вузе, аспирантуре, докторантуре. Задача не только обеспечивать массовость обучения, но и внедрять целевую подготовку на результат за счет целевых программ, практической направленности дисциплин, нужных в инновационном проекте (и каждая из них должна изучаться с учетом целостного проекта), определенных требований к преподавателям. Углубленная научно-исследовательская работа по направлению практического инновационного проекта,

фундаментальным наукам. Организация семинаров, клубных мероприятий по проектам, разработка учебной версии проекта, выполнение дипломных, курсовых, диссертационных работ по практическим экспериментальным проектам, организация базовых кафедр, работа по совместительству в реальных конкретных проектах - начиная с рабочих специальностей, стажировки, практики, социализации на предприятиях.

- Дополнительное профессиональное обучение в системе корпоративного образования с практической, профессиональной и личностной направленностью развития. Подбор талантливых выпускников вузов, лучших из руководителей строительства, военных, перспективных зрелых менеджеров внутри предприятия и корпоративная целевая подготовка, повышение квалификации и переподготовка. Минимизация рисков новшеств за счет «инкубатора» идей в



специально спроектированном центре целевой подготовки инновационных менеджеров, комплексной программы работ по разработке и реализации инноваций и их кадровому обеспечению.

- За счет системы мотивации и эволюционного карьерного роста на основании личного практически полученного результата эффективной деятельности менеджера на производственном предприятии.

Пути развития социальной системы управления кадрового обеспечения инновационной деятельностью производственного предприятия:

- исследование требований к кадрам, формирование образа идеального инновационного менеджера, требований к команде управления инновационной деятельностью;

- исследование рынка труда и оценка возможности подбора требуемых кандидатов;

- исследование и анализ различных социальных направлений формирования инновационных менеджеров, их подбора и опережающей подготовки кадров;

- анализ результатов различных методик тестирования и оценки способностей кандидатов: психологическое и интеллектуальное тестирование, анкетирование, отборочные тренинги;

- исследование системы отбора персонала с учетом методов оценки способностей, отбора и оценки кандидатов;

- исследование индивидуальной программы перехода показателей к требуемым личностным качествам и профессиональным (управленческим, техническим) знаниям и навыкам;

- анализ системы подготовки результативных инновационных менеджеров и команд для обеспечения эффективной инновационной деятельности предприятия:

- отборочный этап обучения;
- стажировка (социализация) в различных подразделениях предприятия;

- работа в команде по реализации проекта;
- второй стрессовый этап обучения;

- разработка и проведение эксперимента по внедрению учебной версии инновационного проекта;

- работа в команде по разработке проекта совместно с ведущими учеными;

- третий этап обучения по Президентской программе или MBA;

- стажировка за рубежом, командировки на зарубежные передовые предприятия, участие в отечественных и зарубежных семинарах, конференциях, выставках;

- руководство реализацией инновационных проектов;

- четвертый этап обучения топ-менеджеров.

На протяжении всех этапов наиболее эффективно кураторство, наставничество ответственных руководителей – от менеджеров среднего звена на первых этапах подготовки и социализации до топ-менеджеров предприятия на последующих этапах.

- Исследование методов диагностики трансформации личности.

Исследование успешных в инновационной деятельности менеджеров крупного производственного предприятия выявило характеристики персонала, определяющие эффективность его инновационной деятельности. С помощью использования различных методов оценки были определены основные параметры, характеризующие успешных в инновационной деятельности менеджеров, приведенные на рис. 3.

Целесообразно кадровое обеспечение анализировать на различных этапах социальной системы управления инновационной деятельностью производственного предприятия:

- опережающая подготовка кадров, отбор руководителей и членов команд в инновации;

- разработка социальной системы управления на производственном предприятии (структуры, функций, мотивации, карьерного роста, непрерывного образования, плана-графика разработки и реализации с ответственными и сроками);

- анализ рынка;

- фундаментальные исследования;

- разработка инновационного продукта или технологии (научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы (НИОКР));

- организация и анализ результатов маркетинговых исследований, конкурентных преимуществ;

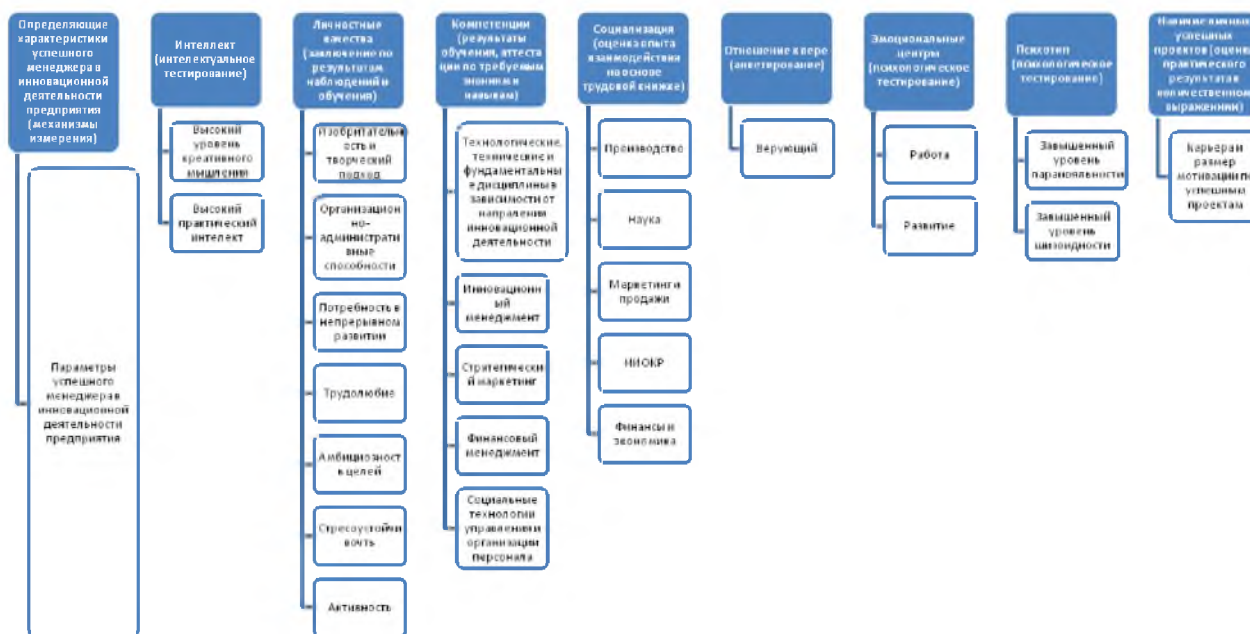


Рис. 3. Определяющие факторы, механизмы оценки и параметры успешного менеджера в инновационной деятельности производственного предприятия

- экспериментальный проект;
- разработка бизнес-плана, бюджета, окупаемости с учетом подготовки кадров;
- экспертиза проекта;
- апробация на производстве;
- привлечение инвестиций;
- выбор поставщиков, приобретение, монтаж, наладка оборудования;
- внедрение инновации в производство;
- пробные клиентоориентированные продажи;
- технологическая и сервисная поддержка продаж;
- авторский надзор.

На некоторых этапах инновационной деятельности возможно привлечение персонала на аутсорсинг.

Наиболее эффективными социальными механизмами подготовки инновационных менеджеров могут являться:

- целевая подготовка;
- индивидуальная программа развития личности - трансформации от имеющихся к требуемым личностным качествам, знаниям и навыкам;
- формирование прикладных управленческих, технических профессиональных знаний и навыков, творческого мышления, стрессоустойчивости и необходимых

личностных качеств;

- совмещение образности преподавания теории, активных форм обучения с практической социализацией, стажировкой, воспитательными мероприятиями;
- наставничество, взаимодействие с ведущими учеными, преподавание практиков и топ-менеджеров, личностный подход, обеспечивающий передачу через преподавателя личностных и профессиональных качеств;
- мотивация на обучение с целью повышения профессионализма (знаний, навыков, личностных качеств) через систему карьерного роста и повышения уровня жизни;
- зарубежные обучающие командировки;
- расширение кругозора;
- практическая направленность специализации;
- социальные технологии управления на производственном предприятии (регламенты, мотивация, карьерный рост, распорядок дня, система комитетов);
- развитие личности в православной системе ценностей.

Будущее развития предприятий за ростом по значимости и объему творческой составляющей, внедрение социальной системы управления, обеспечивающей совме-



щение творчества персонала и его ответственности. Оценка эффективности должна осуществляться путем сравнения решения поставленных задач, лучшее должно быть дешевле в целях формирования значимых конкурентных преимуществ.

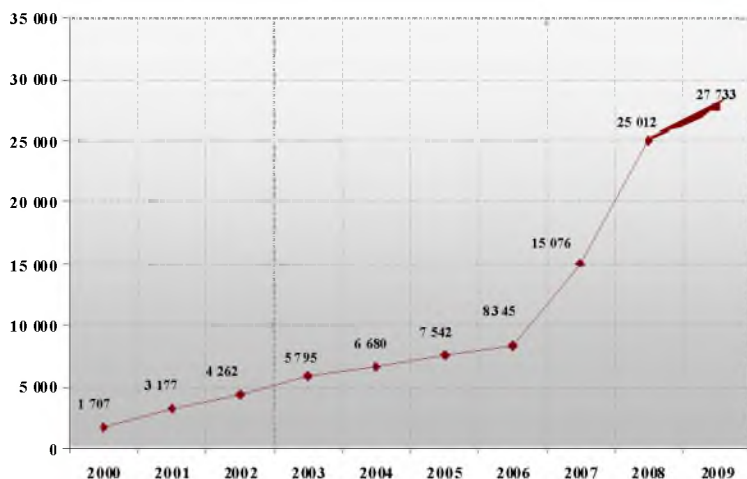


Рис. 4. Динамика развития исследуемого производственного предприятия (оборот, млн руб./год)

В целях формирования результативности управления кадрового обеспечения инновационной деятельности предприятия оценку достижения целевых установок как по инновационным проектам, так и эффективности подготовки и мотивации персонала для данных проектов рекомендуется производить через критерии увеличения оборота, за счет успешно реализованных данным персоналом инновационных проектов и как следствие роста уровня жизни персонала. Организационно-интеллек-

туальные и финансовые вложения в социальную систему управления кадрового обеспечения инновационной деятельности производственного предприятия дает окупаемость в виде увеличения оборота (Рис. 4.) за счет развития большего количества направлений бизнеса и

прибыльности реализованных инновационных проектов подготовленным персоналом.

Исследованные социальные механизмы, направления формирования успешных менеджеров, их характеристики и параметры позволят в перспективе повысить эффективность социальной системы управления кадровым обеспечением инновационной деятельности производственного предприятия, результативность разработки и воплощения инноваций.

Литература

1. Ириков В. А., и др. Целостная система государственно-частного управления инновационным развитием как средство удвоения темпов выхода России из кризиса и посткризисного роста. - М.: Институт проблем управления РАН, отделение информационно-институциональных технологий РАЕН, 2009.
2. Ириков В. А. Технология стратегического планирования и формирования финансово-экономической политики фирмы: учеб. пособие с дискетой. - 2-е изд. - М.: МФТИ, 1997.
3. Конохов Н. И., Шаккун М. Л. Акмеология и тестология. - М.: РАГС, 1995.
4. Шпильберг С. А. Кадровое обеспечение инновационных процессов в современной экономике.: автореф. дис. канд. экон. наук. - М., 2006.