



СОЦИОЛОГИЯ И СОЦИАЛЬНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ

УДК 316.422.4

УПРАВЛЕНИЕ КАДРОВЫМ ОБЕСПЕЧЕНИЕМ ИННОВАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРОИЗВОДСТВЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

А.В. МАМАТОВ¹⁾
О.С. ТАРАСЕНКО²⁾

*¹⁾ Белгородский государственный
национальный исследовательский
университет*

e-mail: mamatovav@bsu.edu.ru

²⁾ Школа Менеджмента «Бирюч»

e-mail: o.tarasenko@efko.org

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

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

В условиях социально-экономической глобализации растет конкурентная борьба за рынки сбыта, сырья. Для создания конкурентных преимуществ, позволяющих обеспечить быстрый прорыв на рынок, прибыльность, – необходимы кадры, способные организовать результативную инновационную деятельность. Одной из основных проблем инновационной деятельности производственных предприятий и повышения их стоимости является дефицит высококвалифицированных кадров, точнее – управленцев и команд, способных эффективно решать сложные комплексные задачи. Для выхода из данной ситуации целесообразно использовать целевую командную подготовку кадров, которая при небольших затратах значительно сокращает сроки и риски разработки и внедрения инноваций. Окупаемость относительно небольших затрат опережающей целевой подготовки кадров обеспечивается увеличением оборота и прибыли предприятий, при эффективной реализации хотя бы части из запланированных инновационных проектов.

Только хорошо организованный, творческий и активный коллектив, 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 деятельности является программа развития человеческих ресурсов, необходимых для реализации сценария инновационного развития производственных предприятий.

Анализа публикаций показывает, что в настоящее время практически отсутствует научно обоснованная целостная система кадрового обеспечения управления инноваци-

онной деятельностью предприятий, соответствующая динамично меняющимся требованиям. Целесообразно исследовать и проанализировать социальные механизмы и пути развития социальной системы управления кадровым обеспечением инновационной деятельности производственных предприятий.

В теоретическом аспекте под кадровым обеспечением инноваций подразумевается социальный механизм управления организацией наличия эффективного персонала и побуждение его к результативной деятельности посредством обучения, мотивации, возможности карьерного роста в связи с разработкой и внедрением инноваций на предприятиях.

Несмотря на наличие теоретической базы, в настоящее время наблюдается низкая эффективность реализации результатов научно-исследовательской работы. Одной из основных причин является отсутствие кадров и команд, способных: эффективно генерировать, планировать и результативно реализовывать инновационные проекты.

В целях выявления путей решения имеющихся проблем нами было проведено в 2004-2011 гг. комплексное социологическое исследование «Кадровое обеспечение управления инновационной деятельностью производственных предприятий». Скрином было отобрано из 5 000 опрошенных 412 респондентов: руководящие, участвующие или имеющие отношение к инновационной деятельности 30-ти производственных предприятий. Из исследуемых предприятий 18 (60%) группы компаний «ЭФКО», территориально расположенные в Москве, Белгородской области, Воронежской области, Краснодарском крае и 12 (40%) предприятия Белгородской области, Краснодарского края, Воронежской области.

Основным требованием к управленцам инновационной деятельности является обладание одновременно трудно совмещаемыми качествами:

- ✓ креативностью мышления (свободный и раскрепощенный генератор эффективных инновационных идей, руководствующийся основными правилами – «исключения из правил», «невозможное возможно»);
- ✓ высоким уровнем организационно-административных способностей (умением 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 не много (рис. 1).

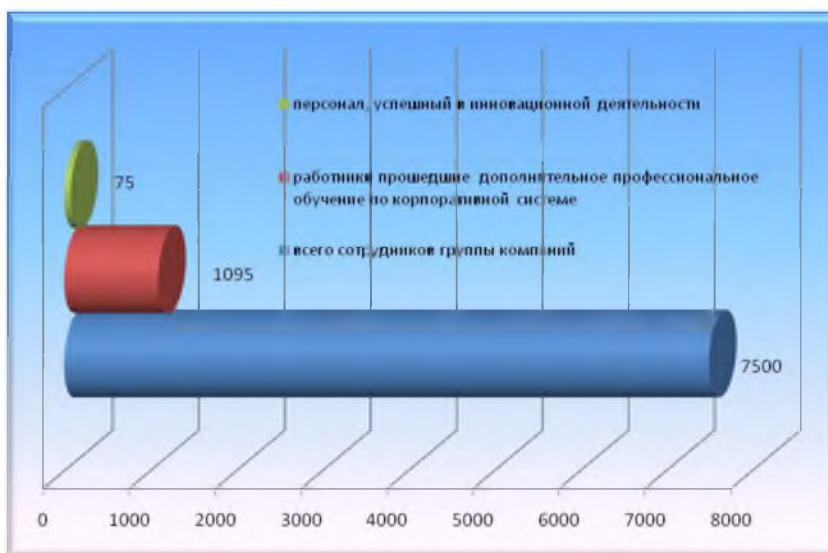


Рис. 1. Данные исследования успешных в инновационной деятельности менеджеров из общего количества сотрудников производственных предприятий

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

В результате исследования были выявлены факторы, оказавшие влияние на успешную инновационную деятельность (рис. 2).



Рис. 2. Факторы, оказавшие влияние на успешную инновационную деятельность персонала (%)

Из полученных данных видно, что целевая подготовка в средней школе, вузе, корпоративная система образования, социальная система управления (мотивации и карьерного роста) способны системно формировать личностные и профессиональные качества управленцев инновационной деятельности, обеспечивающих результативность разрабатываемых и реализуемых проектов на предприятии.

Наиболее эффективными социальными институтами кадрового обеспечения управления инновационной деятельностью производственных предприятий 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.

✓ Целевая научная подготовка в вузе. Отбор талантливых старшекурсников и их целевая подготовка в магистратуре, аспирантуре, докторантуре. Задача не только обеспечивать массовость обучения, но и внедрять подготовку на результат за счет: целевых программ, практической направленности дисциплин (нужных в инновационном проекте и каждая должна изучаться с учетом целостного проекта), определенных требований к преподавателям.

✓ Дополнительное профессиональное обучение в системе корпоративного образования – с практической, профессиональной и личностной направленностью развития. Подбор талантливых выпускников вузов, лучших из частных предпринимателей, педагогов, зрелых менеджеров внутри предприятия, с других предприятий и корпоративная целевая подготовка, повышение квалификации, переподготовка. Минимизация рисков внедрения новшеств за счет «инкубатора» идей в специально спроектированном центре целевой подготовки управленцев и разработки комплексной программы реализации инноваций и их кадровому обеспечению.

✓ Социальная система управления на предприятии – система мотивации и карьерного роста на основании личного практически полученного результата эффективной деятельности менеджера на производственном предприятии.

Пути развития социальной системы управления кадровым обеспечением инновационной деятельностью производственных предприятий являются:

- Исследование требований к кадрам, формирование образа идеального управленца инновационной деятельностью, требований к команде управления инновационной деятельностью.



- Исследование рынка труда и оценка возможности подбора требуемых кандидатов.
- Исследование и анализ различных социальных направлений формирования управленцев инновационной деятельностью, 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 социально-технологическим компетенциям.
 - Анализ корпоративной системы подготовки эффективных управленцев и команд для обеспечения результативной инновационной деятельности предприятий.
 - Исследование методов диагностики трансформации личности.

На основании анализа корпоративной системы подготовки эффективных управленцев и команд для обеспечения результативной инновационной деятельности предприятий, выявлен алгоритм их формирования:

- Отборочный этап обучения.
- Стажировка (социализация) в различных подразделениях предприятия.
- Работа в команде по реализации проекта.
- Стрессовый этап обучения.
- Разработка и проведение эксперимента по внедрению учебной версии инновационного проекта.
 - Работа в команде по разработки проекта совместно с ведущими учеными;
 - Обучение по Президентской программе или МВА.
 - Зарубежные стажировки, командировки на зарубежные передовые предприятия, участие в отечественных и зарубежных семинарах, конференциях, выставках;
 - Руководство реализацией инновационных проектов.
 - Обучение 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 успешных в инновационной деятельности менеджеров производственных предприятий выявило характеристики персонала, определяющие эффективность его инновационной деятельности, приведенные в табл. 1.

Таблица 1

Определяющие факторы, методы оценки и параметры успешного менеджера в инновационной деятельности производственных предприятий

Определяющие факторы успешного менеджера в инновационной деятельности предприятия	Методы оценки	Параметры успешного менеджера в инновационной деятельности предприятия
1	2	3
Интеллект	Интеллектуальное тестирование	Высокий уровень креативного мышления
		Высокий практический интеллект
Личностные качества	Заклучение по результатам наблюдений и обучения	Изобретательность и творческий подход
		Организационно-административные способности
		Потребность в непрерывном развитии
		Трудолюбие
		Амбициозность целей



Окончание табл. 1

1	2	3
		Стрессоустойчивость
		Целеустремленность
		Интуиция
		Активность
Социально-технологические компетенции	Результаты обучения, аттестации по требуемым знаниям и навыкам	Технологические, технические и фундаментальные дисциплины в зависимости от направления инновационной деятельности
		Инновационный менеджмент
		Стратегический маркетинг
		Финансовый менеджмент
		Коммерческие навыки
		Социальные технологии управления и организации персонала
Социализация	Оценка опыта взаимодействия на основе трудовой книжке	Производство
		Наука
		Маркетинг и продажи
		НИОКР
		Финансы и экономика
Отношение к вере	Анкетирование	Соблюдение духовно-нравственной системы ценностей
		Верование
		Соблюдение человеческих норм
Эмоциональные центры	Психологическое тестирование	Развитие
		Работа
		Карьера
		Семья
Психотип	Психологическое тестирование	Психотипы с завышенными уровнями по шкале паранойальность и шизоидность
Наличие личных успешных проектов	Оценка практического результата в количественном выражении	Карьера и размер мотивации по результатам участия в эффективных проектах

Потребность в кадрах целесообразно анализировать на различных этапах (приведены на рис. 3) функционирования инновационной деятельности производственного предприятия:

- Опережающая подготовка кадров, отбор руководителей и членов команд в инновации.
- Разработка социальной системы управления на производственном предприятии (структуры, функций, мотивации, карьерного роста, системы непрерывного образования, план-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.
 - 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 возможно привлечение персонала на условиях аутсорсинга.



Рис. 3. Анализ дефицита в кадрах на различных этапах инновационной деятельности (% , в порядке значимости начиная слева с первого места (высокая потребность))

На основе обобщения опыта подготовки персонала производственных предприятий, можно сделать вывод, что наиболее эффективными социальными механизмами подготовки управленцев инновационной деятельности могут являться:

- целевая подготовка;
- индивидуальная программа развития личности – трансформации имеющихся личностных качеств, социально-технологических компетенций к требуемым;
- формирование прикладных управленческих, коммерческих, 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 (социально-технологических компетенций, 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.

Для формирования результативности управления кадровым обеспечением инновационной деятельности предприятия необходимо осуществить оценку достижения целевых установок, как по инновационным проектам, так и эффективности подготовки и мотивации персонала через критерий – увеличения оборота, за счет успешно реализованных данным персоналом инновационных проектов и как следствие роста уровня жизни персонала. Организационно-интеллектуальные и финансовые вложения в социальную систему управления кадровым обеспечением инновационной деятельности производственных предприятий, дает экономический эффект, в виде увеличения оборота (приведено на рис. 4) за счет развития большего количества направлений бизнеса и прибыльности реализованных инновационных проектов подготовленным персоналом.

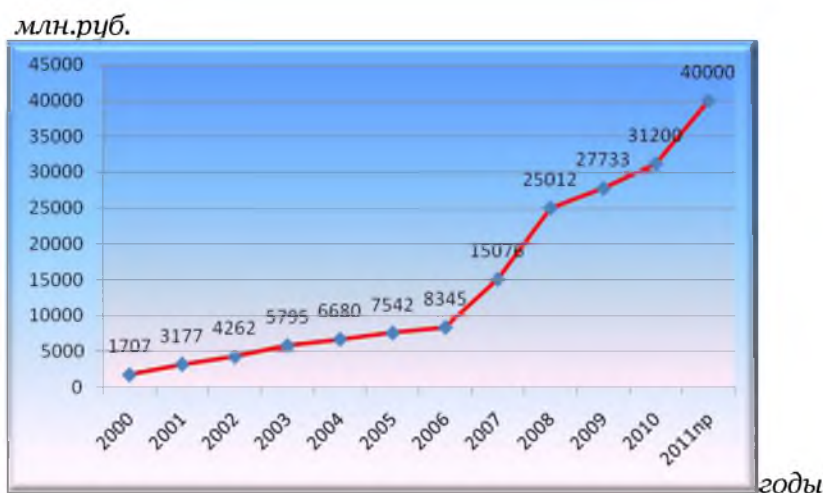


Рис. 4. Динамика развития исследуемых производственных предприятий крупного холдинга (годовой оборот, млн.руб. в год)

Исследованные социальные механизмы, направления формирования успешных управленцев, их характеристики и параметры позволят повысить эффективность социальной системы управления кадровым обеспечением инновационной деятельности производственных предприятий, результативность разработки и воплощения инноваций.

Список литературы

1. Ириков В.А. 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. – 439 с.
2. Ириков В.А. Технология стратегического планирования и формирования финансово-экономической политики фирмы. Учебное пособие с дискетой. 2-е изд. – М.: МФТИ, 1997. – 198 с.
3. Конюхов Н.И. Акмеология и тестология [текст] / Н.И. Конюхов, М.Л. Шаккун. – М.:РАГС, 1995. – 320 с.
4. Социологический словарь. Федеральный образовательный портал: экономика, социология, менеджмент. [эл. ресурс] / режим доступа: <http://www.ecsocman.edu.ru/socis/msg/216703.html>



5. Шпильберг С.А. Кадровое обеспечение инновационных процессов в современной экономике. Автореф. канд. экон. наук. – М., 2006.

MANAGEMENT FOR INNOVATION ACTIVITY OF PERSONNEL AT PRODUCTION PLANT

A.V. MAMATOV¹⁾

O.S. TARASENKO²⁾

*¹⁾ Belgorod National
Research University*

e-mail: mamatovav@bsu.edu.ru

²⁾ School of Management "Biryuch"

e-mail: o.tarasenko@efko.org

The article is focused on the deficiency of highly skilled team that can effectively reach a decision about the complex innovative development problems of industrial enterprise in modern Russia. The authors propose the use of the target team work training of staff a decision to the current problem situation

Key words: Innovative activities, staffing management, further vocational education, teamwork training, team building.