

УДК 651.012.413

А.В. Молодчик

ФОРМИРОВАНИЕ ИННОВАЦИОННЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ ПЕРСОНАЛА РОССИЙСКИХ ПРЕДПРИЯТИЙ

Дано развернутое определение инновационных компетенций «Генерирование идей» и «Лидерство», показаны актуальность и проблемы их развития у персонала российских компаний. Рассмотрены возможности и особенности формирования компетенций в образовательном процессе, где определена роль преподавателя, включенного в процесс формирования компетенций, и сформулированы требования к нему. Показано, что преподаватель должен сам обладать обозначенными компетенциями и владеть технологиями их развития у слушателей. Определены признаки наличия у преподавателя компетенции «Генерирование идей», предложена схема формирования данной компетенции у преподавателя. Приведены некоторые элементы технологии генерации идей и схема использования компетенции в учебном процессе. Выводы подкреплены примерами из практики.

Для формирования у слушателей компетенции «Лидерство» сформулирована структура учебного модуля на основе практического опыта автора, где показаны основные блоки и их задачи.

Ключевые слова: *инновационные компетенции, генерирование идей, лидерство, технология развития компетенций.*

Инновации, основанные на новых знаниях, их внедрение и коммерциализация в процесс производства становится сегодня одним из главных конкурентных преимуществ бизнеса и необходимым условием перехода к экономике знаний. Это обуславливает принципиально новые требования к системе менеджмента, в которой ключевое значение отводится активной, творческой роли персонала, владеющего новыми компетенциями, соответствующими концепции «Менеджмент 2.0» [1, 2].

Прежде всего, к таким компетенциям персонала можно отнести генерирование идей и лидерство, которые по своей сути мало изучены с точки зрения методов и технологии их формирования. В отличие от традиционных компетенций, базирующихся на освоении новых знаний и умении их применять на практике, данные компетенции основаны на личностных качествах человека и их развитии, что, как правило, не затрагивается программами высшего образования. Сама постановка задачи развития личностных качеств вызывает множество вопросов: необходимость новых компетенций у персонала промышленного предприятия; возраста начала и самой возможности развития данных компетенций; методов и технологий развития [3].

Фундаментальным является ответ на вопрос: какая часть таланта, в том числе лидерского, генетически предопределена, а какую можно развить?

© Молодчик А.В., 2016

Молодчик Анатолий Викторович – д-р экон. наук, профессор, заведующий кафедрой менеджмента и маркетинга ФГБОУ ВО «Пермский национальный исследовательский политехнический университет», e-mail: mavperm@gmail.com.

Шведский психолог А. Эриксон изучал этот вопрос 30 лет в разных областях (музыка, спорт, бизнес, медицина) и пришел к выводу, что 95 % талантов, знаний и навыков осваивается нами самостоятельно, а не наследуется. Выдающиеся лидеры обычно с детства демонстрируют какие-то лидерские качества, но дальше они их тщательно развивают.

Вторым не менее значимым вопросом является реальная потребность в инновационных компетенциях ведущих российских компаний. Примером нового подхода к развитию управленческих компетенций является система инновационного развития персонала ПАО «Протон–ПМ» [4] в рамках ГК «Роскосмос» (табл. 1).

Таблица 1

Ключевые компетенции управленческого резерва
в ГК «Роскосмос», базирующихся на личностных компетенциях
«Генерирование идей» и «Лидерство»

№ п/п	Ключевые компетенции	Решение задач, требующих наличия личностных компетенции «Генерирование идей» и «Лидерство»
1	Стратегическое мышление	<ul style="list-style-type: none"> • Ориентация на стратегические цели • Ориентация на получение экономической выгоды
2	Мотивация на достижение	<ul style="list-style-type: none"> • Постановка целей • Преодоление препятствий • Ориентация на результат
3	Управленческая ответственность	<ul style="list-style-type: none"> • Принятие решений в условиях неопределенности
4	Командное лидерство	<ul style="list-style-type: none"> • Мотивация команды
5	Анализ проблем и принятие решений	<ul style="list-style-type: none"> • Оценка рисков и возможностей
6	Персональное влияние	<ul style="list-style-type: none"> • Продвижение идей • Работа с сопротивлением

Десять из шестнадцати целевых задач по шести ключевым компетенциям требуют развитие у персонала базовых компетенций «Генерирование идей» и «Лидерство», которые в традиционной системе менеджмента оборонных предприятий не являются ключевыми. В традиционной системе приоритет отдавался исполнительности, качеству, надежности с использованием в основном, административных методов управления. И сегодня эти методы не исключаются из арсенала управления, но все большее значение отдается инициативе, креативности, вовлеченности при подготовке лидеров инновационных изменений. Это в свою очередь предъявляет новые требования как к системе развития компетенции персонала, так и к самому преподавателю, включенному в этот процесс [5].

Среди современных компетенций преподавателя, работающего в области бизнес-образования, особое место занимает компетенция «Генерирование

идей», суть которой заключается в способности преподавателя лично генерировать новые идеи в своей профессиональной области и создавать условия для процесса генерации идей слушателями по проблемам их профессиональной деятельности. Необходимость в данной компетенции прежде всего вызвана неопределенностью проблемного поля, с которым регулярно сталкиваются обучаемые, динамикой происходящих изменений во внешней и внутренней среде, а также требованиями поиска нестандартных решений, соответствующих лучшей мировой практике.

Можно сформулировать следующие цели генерации идей:

1. Приобщение аудитории к новым мировым трендам в конкретной профессиональной области (новые знания).
2. Вовлечение аудитории в креативный процесс сотворчества по решению сложных теоретических и практических проблем (развитие нестандартного креативного мышления).
3. Повышение удовлетворенности слушателей (мотивация).
4. Проведение полевых экспериментов по апробации новых идей (практические исследования).
5. Инновационное решение сложных проблем предприятий (применение на практике новых знаний и умений).

Естественно, что достижение данных целей зависит от двух сторон: преподавателя и слушателя. Ключевое звено в этом тендеме – преподаватель, отвечающий как за содержание и процесс развития компетенции, так и за вовлечение и мотивацию слушателя.

Базовым условием эффективности процесса обучения является преподаватель, лично способный генерировать новые идеи и применять их на практике.

Признаками наличия и развития этой новой компетенции у преподавателя могут быть:

1. Владение современными тенденциями развития теорий и подходов ведущих мировых школ и авторов по своему курсу (база знаний, учебник).
3. Формирование нового научного направления (аспиранты, докторанты, монографии, статьи).
3. Практическое использование новых идей (договора с предприятиями, собственный практический опыт).

Сама схема формирования компетенции показана на рис. 1.

Определенные изменения должны быть сделаны и в технологии построения учебного процесса. Назовем лишь некоторые элементы использования технологии генерации идей в учебном процессе:

1. Проектно-ориентированная технология построения кейсов (мировой аналог – собственная генерация идеи).
2. Эссе по классикам с использованием приема «Я гуру».
3. Углубленное исследование новой идеи в выпускной работе.

4. Введение критерия «Новые идеи» для оценки групповой итоговой работы по модулю.

5. Использование технологии краудсорсинга: слушатель как активный элемент формирования нового знания и дорожной карты по его использованию.

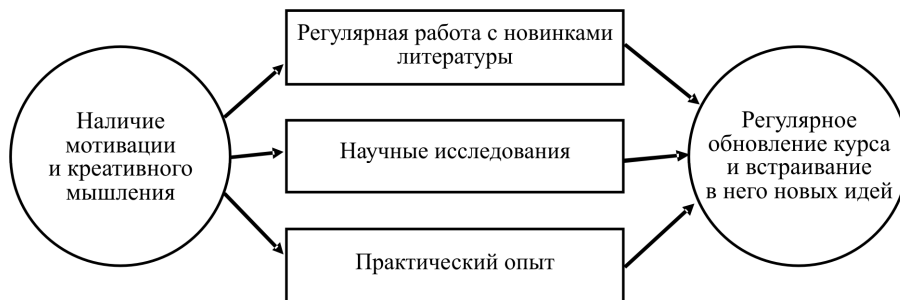


Рис. 1. Схема формирования компетенции у преподавателя

Общая схема встраивания процесса генерации идей в учебный процесс и ожидаемые результаты показаны на рис. 2.

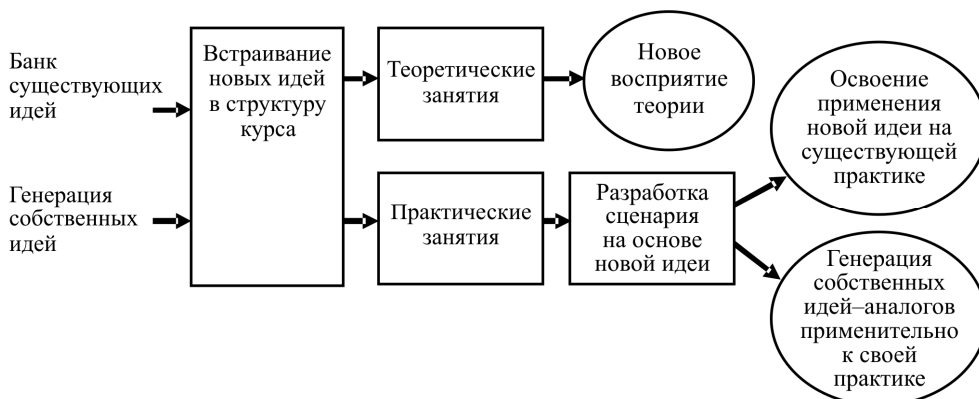


Рис. 2. Схема использования компетенции в учебном процессе

Более десяти лет автор включает в учебный процесс в рамках программ подготовки магистров, аспирантов, докторантов, слушателей Президентской программы, программы МВА элементы развития компетенции генерирования идей. Примеры использования компетенции в практике работы кафедры менеджмента и маркетинга Пермского национального исследовательского политехнического университета показаны в табл. 2.

Значению компетенции лидерства всегда уделялось большое значение, прежде всего в практике лидерства, в политике и бизнесе. Традиционно преобладал авторитарный тип лидерства, основанный на врожденной харизме личности и использовании административных методов управления людьми. Сегодня

нящий тренд изменения менеджмента требует развития других лидерских компетенций, базирующихся на эмоциональном интеллекте и авторитете. Рассмотрим более подробно содержание данной компетенции и подходы к ее развитию.

Таблица 2

Примеры формирования компетенции в учебном процессе

№ п/п	Элементы учебного процесса	Краткое содержание элементов
1	Введение в лекционный курс тем, содержащих новые идеи и механизмы их реализации	<ul style="list-style-type: none"> • Теория и практика построения предпринимательской саморазвивающейся организации • Механизмы напряженности и управления жизненным циклом лидеров • Условия инновационной активности и вовлечения персонала
2	Подготовка эссе по книге Д. Миддлтона «Библиотека избранных трудов о стратегии бизнеса. Пятьдесят наиболее влиятельных идей всех времен»	Структура работы: <ul style="list-style-type: none"> • Ваше впечатление о «гигантах стратегической мысли»? • Какая идея и почему Вам наиболее понравилась? • Что Вы уже применяете в своей компании и что следовало бы применить? • Ваша 17-я идея развития стратегии и организации?
3	Кейсы по опыту мировых компаний реализации новых идей	<ul style="list-style-type: none"> • Стратегическое мышление (на примере статьи Г. Хэмела) • Трансформация ценностей компании (на примере компании IBM) • Формирование концепции построения эффективной организации (на основе статьи Г. Нильсона и самодиагностики собственной организации) • Лидерство как стратегический фактор успеха (на примере компании GE)
4	Магистерский исследовательский курс «Современные стратегии и структуры управления инновациями»	<ul style="list-style-type: none"> • Анализ ключевых факторов успеха конкретного предприятия и формирование стратегии изменений • Vision инновационной организации XXI века • Кейс-проект «Я лидер: мотивация, модель компетенций, технология реализации»
5	Теоретические и практические исследования докторантов и аспирантов в рамках формирования научной школы	<ul style="list-style-type: none"> • Формирование саморазвивающейся, самоорганизующейся (2С) организации • 3D-модель инновационных компетенций • 2С-процессы • 2С-система в QRM производстве • Управление жизненным циклом лидеров • 2С-система в инновациях и коммерциализации

Величие лидера – не в его собственной силе, а в способности придавать силы окружающим его людям. Пускай даже вы достигли успеха, но если вы не подготовили последователей, то ваша победа – пиррова победа. Если ос-

новая задача работника – сделать порученную ему работу, то основная задача лидера – способствовать развитию людей, чтобы они смогли сделать порученную им работу [5].

Основоположник теории эмоционального интеллекта психолог Дэниел Гоулман считает, что обладающие социальным интеллектом лидеры умеют поддерживать позитивные отношения с окружающими, быть достаточно проницательными в расшифровке их реакций и чувств, вести их за собой и сплачивать, а также улаживать любые конфликты [7]. Прирожденные лидеры умеют выражать молчаливое коллективное мнение и четко формулировать его таким образом, чтобы вести группу к достижению поставленных целей. Для создания самостоятельной продуктивной команды лидеру необходим открытый и честный диалог. Настоящие лидеры знают, что, помогая расти и развиваться другим, они добиваются большего успеха, чем, если бы рассчитывали только на себя.

Лидерство заключается во «всеобщем вовлечении» не только на уровне разумности, но и на уровне эмоций, в сердцах людей, чтобы их действительно «запустил» сам процесс, они отождествляли себя с ним, и сами становились лидерами. Вдохновляющая стратегия или озарение редко мотивируют людей. Люди стараются избежать трудностей и стремятся к удовольствию. Столкновение с реальностью может причинить боль. Лидер должен создать среду, где «правда услышана, и горькие факты признаны» [8].

Лидерство – это управление эмоциями и отношениями. Многие люди, особенно талантливые и неординарные, некомфортны в общении и имеют свои недостатки. Задача лидера объединить разных людей в стремлении к достижению цели и результата. Это означает, что даже если человек не нравится, необходимо установить с ним эмоциональную связь, разобраться в его внутренних мотивах. Понять, что для человека важно и использовать это для совмещения его личных целей и для целей организации. Провал лидерства часто обусловлен тем, что лидеры сосредоточены на постановке задач, показателей, забывая, что их окружают люди, а не машины.

По мнению авторитетного бизнес-психолога Джорджа Колризера, управление отношениями представляет собой суть работы выдающихся бизнес-лидеров [9]. Управление отношениями означает понимание важности межличностных контактов и способность лидера побуждать работников максимально реализовывать свои возможности. Лидер умеет заботиться об атмосфере, укрепляющей преданность организации, позволяющей ощущать причастность к общему делу, а также содействующей уважительному диалогу и росту творческого потенциала сотрудников. Умение оказывать влияние и убеждать, не прибегая к открытому давлению или официальным приказам, присуще лидеру, обладающему неформальным авторитетом.

Одна из главных задач лидера вдохновлять людей. Практика показывает, что для этого внутренняя картина мира лидера должна быть настроена на по-

зитив. Биологически же человек устроен так, что в первую очередь он видит негатив и риски. Это объясняется тем, что мозг, прежде всего, настроен на сохранение и выживание – обеспечение едой, безопасностью. Необходимо другое, раскрепощенное, долгосрочное мышление, настроенное на позитив. Прежде чем управлять другими, мы должны научиться управлять собой, позитивным отношением к жизни.

Примером реализации новой концепции лидерства может быть компания Toyota. Доктор Джеффри Лайкер, профессор Мичиганского университета, проанализировал психологию и основные принципы работы лидеров Toyota [10]. С точки зрения профессора, лидеры Toyota досконально знают работу своих сотрудников и при этом способны позаботиться о развитии людей, готовы наставлять их и вести за собой. Таких лидеров уважают за технические знания, и они благодаря собственным лидерским навыкам ведут за собой коллег. Лидеры Toyota редко отдают приказы. Гораздо чаще они руководят и обучают сотрудников, задавая вопросы. Лидер расспрашивает о сложившейся ситуации и о том, какой стратегии намерен придерживаться человек, но не отвечает на эти вопросы сам, даже если знает ответ.

Безусловно, преподаватель, ведущий курс лидерства, должен, прежде всего, сам обладать эмоциональным интеллектом и использовать технологию активного вовлечения обучающихся в процесс сотворчества, постепенно развивая лидерские компетенции. Обязательным является использование методов обучения действием, самодиагностика, коучинг. Важен первый этап побуждения, мотивации и задания траектории саморазвития лидерских качеств [11].

Структура такого модуля, используемого в нашей практике, содержит следующие блоки:

Блок 1.

Проблематизация и мотивация обучаемых.

Хочу ли я быть лидером?

Что мне даст лидерство лично, на работе?

Разработка собственно Vision Вашего будущего как лидера.

Блок 2.

Разработка компетентностной модели лидера по материалам классиков и практического опыта. Построение собственной компетентностной модели и ее самодиагностика.

Блок 3.

Разработка дорожной карты по развитию лидерских компетенций для устранения разрывов в собственной модели.

Данная технология может быть использована для студентов, магистров, специалистов и руководителей разного уровня.

Как правило, все элементы по развитию компетенции генерирование идей и лидерство базируются на современных научных знаниях в области управленческих инноваций, накапливаемых как на учебном портале кафедры (<http://portal-hsb.pstu.ru/>), так и в исследованиях кафедры в рамках формирования научной школы «Управление инновациями – поведенческий аспект».

Настоящая статья подготовлена в рамках работы 5-й международной научно-практической конференции «Шумпетеровские чтения» (г. Пермь, ноябрь 2015 г.).

Список литературы

1. Хэмел Г. Менеджмент 2.0: Новая версия для нового века // Harvard Business Review (HBR). – 2009. – Октябрь. – С. 91–100.
2. Управление организационными инновациями на предприятии оборонно-промышленного комплекса / Н.Ю. Бухвалов, А.В. Молодчик, В.Л. Попов, К.С. Пустовойт // Креативная экономика. – 2012. – № 10. – С. 3–9.
3. Попов В.Л. Особенности подготовки управленческих кадров для инновационной экономики // Проблемы экономики и менеджмента. – 2013. – № 8 (24). – С. 78–82.
4. Практика применения проектно-ориентированного подхода к формированию инновационного кадрового резерва территориального кластера ракетного двигателестроения «Технополис “Новый Звездный”» / Н.Б. Акатов, М.М. Кустова, С.В. Толчин, А.В. Шишкин // Шумпетеровские чтения: материалы 5-й междунар. науч.-практ. конф. – Пермь: Изд-во Перм. нац. исслед. политехн. ун-та, 2015. – С. 125–131.
5. Орел С.В., Кустова М.М. Вовлеченность персонала как фактор повышения эффективности применения компетентностного подхода на предприятии // Вестник Пермского национального исследовательского политехнического университета. Социально-экономические науки. – 2015. – № 4. – С. 96–102.
6. Максвелл Дж. Воспитай в себе лидера. – Минск: Попурри, 2013. – 272 с.
7. Гоулман Д. Эмоциональный интеллект. – М., 2008. – 480 с.
8. Джестон Дж., Нелис Й. Управление бизнес-процессами. – М.: Альпина Паблишерз, 2012. – 512 с.
9. Колризер Дж. Не стать заложником. Сохранить самообладание и убедить оппонента. – М., 2014. – 248 с.
10. Лайкер Дж. Дао Toyota. 14 принципов менеджмента ведущей компании мира. – М., 2013. – 400 с.
11. Молодчик А.В. Концепция мотивационного механизма в саморазвивающейся организации // Кадровик. – 2009. – № 5-3. – С. 5–11.

References

1. Khemel G. Menedzhment 2.0: Novaia versiiia dlia novogo veka [Management 2.0: New version for the new century]. *Harvard Business Review*, October 2009, pp. 91–100.

2. Bukhvalov N.Iu., Molodchik A.V., Popov V.L., Pustovoi K.S. Upravlenie organizatsionnymi innovatsiiami na predpriatii oboronno-promyshlennogo kompleksa [Organizational innovation management at the military-industrial complex enterprise]. *Kreativnaia ekonomika*, 2012, no. 10, pp. 3–9.

3. Popov V.L. Osobennosti podgotovki upravlencheskikh kadrov dlia innovatsionnoi ekonomiki [Features of management training for the innovation economy]. *Problemy ekonomiki i menedzhmenta*, 2013, no. 8 (24), pp. 78–82.

4. Akatov N.B., Kustova M.M., Tolchin S.V., Shishkin A.V. Praktika primeniia proektno-orientirovannogo podkhoda k formirovaniuu innovatsionnogo kadrovogo rezerva territorial'nogo klastera raketnogo dvigatelestroeniia «Tekhnopolis "Novyi Zvezdnyi"» [The practice of project-oriented approach to the development of innovative personnel reserve of the rocket engine-building territorial cluster Technopolis Novyi Zvezdnyi]. *Materialy 5-i mezhdunar. nauch.-prakt. konf. «Shumpeterovskie chteniia»*: [Proc. Int. Sci. Pract. Conf. "Schumpeter's Readings"]. Perm', PPNIPU Publ., 2015, pp. 125–131.

5. Orel S.V., Kustova M.M. Vovlechennost' personala kak faktor povysheniia effektivnosti primeniia kompetentnostnogo podkhoda na predpriatii [The involvement of staff as the factor of increasing the efficiency of using the competency approach at the enterprise]. *Bulletin of Perm National Research Polytechnic University. Social and Economic Sciences*, 2015, no. 4, pp. 96–102.

6. Maksvell Dzh. Vospitai v sebe lidera [Fostering a leader]. Minsk, Popurri Publ., 2013. 272 p.

7. Goulman D. Emotsional'nyi intellect [Emotional intelligence]. Moscow, 2008. 480 p.

8. Dzheston Dzh., Nelis I. Upravlenie biznes-protsessami [Business processes management]. Moscow, Al'pina Publ., 2012. 512 p.

9. Kolrizer Dzh. Ne stat' zalozhnikom. Sokhranit' samoobladanie i ubedit' opponent [Do not be held hostage. Save temper and convince your opponent]. Moscow, 2014. 248 p.

10. Liker J.K. The Toyota Way. 14 Management Principles from the World's Greatest Manufacturer. McGraw-Hill, 2004 [Russ. ed.: Laiker Dzh.K. Dao Toiota. 14 printsipov menedzhmenta vedushchei kompanii mira. Al'pina biznes buks Publ., 2006, 400 p.].

11. Molodchik A.V. Kontseptsiiia motivatsionnogo mekhanizma v samorazvivaiushcheisia organizatsii [The concept of the motivational mechanism in self-developing organization]. *Kadrovik*, 2009, no. 5–3, pp. 5–11.

Получено 1.11.2016

A.V. Molodchik

INNOVATIVE COMPETENCES FORMATION OF THE RUSSIAN COMPANIES' PERSONNEL

The article gives an extensive definition of such innovative competencies as "Idea Generation" and "Leadership". It demonstrates their applicability for the Russian companies' personnel. It considers the possibilities and particularities of competences formation in the educational process, with the teacher being involved into this activity and having certain responsibilities. The author states the fact that the teacher should have a number of necessary competences acquired, as well as that he should be able to apply the technologies of students' competences development. The paper identifies the attributes of "idea generation" competence development and proposes the strategy of its formation by teachers. Certain elements of idea-generation technologies and their application in the educational process are presented in the article. In order to form the students' "leadership" competences the author formulates the unit structure on the basis of his practical experience, demonstrating the main blocks and their function.

Keywords: innovative competences, generating ideas, leadership, competence development technology.

Molodchik Anatoly Viktorovich – Doctor of Economic Sciences, Professor, Head of the Department of Management and Marketing, Perm National Research Polytechnic University, e-mail: mavperm@gmail.com.