

УДК 338.45:621-057.177

И.А. Арбузов, Н.Б. Акатов, А.М. Клещевников, М.М. Кустова

ФОРМИРОВАНИЕ И РАЗВИТИЕ ИННОВАЦИОННОГО РЕЗЕРВА РУКОВОДИТЕЛЕЙ ОАО «ПРОТОН-ПМ»

Представлена попытка сформировать условия для развития инновационных лидеров в рамках крупного серийного предприятия, как инструмента реализации долгосрочной стратегии развития, направленной на сохранение и развитие лидерских позиций ОАО «Протон-ПМ» в высокотехнологических секторах машиностроения.

Ключевые слова: *руководители, лидерство, инновационный резерв, предприятие.*

Реализация инновационной стратегии является сегодня важнейшим направлением экономического развития предприятий промышленности, где внимание исследователей и практиков направлено на решение множества сложнейших задач. Среди них определяются задачи системного характера, решение которых может привести наиболее значительные эффекты в результаты инновационного развития. Так, в инновационной экономике все более очевидным фактом становится приоритетность лидерского ресурса, который в настоящее время вновь становится предметом внимания как один из ключевых факторов развития социально-экономических систем [1].

Еще в самом начале XX века родоначальник теории инновационного развития Й. Шумпетер в своем труде «Теория экономического развития» сделал важный вывод о том, что для изменений необходим новый тип человека с особыми ценностями, функциями и способами поведения, так как осуществление нового является особой функцией, а потому – привилегией особых людей [2]. Его внимание было обращено к предпринимателю, играющему ключевую роль в инновационной экономике. Вместе с тем для того, чтобы осуществлять трансформационные преобразования в сложившихся

© Арбузов И.А., Акатов Н.Б., Клещевников А.М., Кустова М.М., 2012

Арбузов Игорь Александрович – ген. директор ОАО «Протон-ПМ» (Россия, Пермь), e-mail: klesh-am@yandex.ru;

Акатов Николай Борисович – канд. экон. наук, доцент кафедры менеджмента и маркетинга Пермского национального исследовательского политехнического университета, президент Межрегиональной ассоциации преподавателей МВА–РАБО (Россия, Пермь), e-mail: alex@rnc.edu.ru;

Клещевников Алексей Михайлович – начальник отдела маркетинга и продаж ОАО «Протон-ПМ» (Россия, Пермь), e-mail: klesh-am@yandex.ru;

Кустова Мария Михайловна – заведующая отделением Высшей школы бизнеса и экономики Пермского национального исследовательского политехнического университета (Россия, Пермь), e-mail: mary@rnc.edu.ru .

традиционных системах, прорывные инновации в условиях высочайшего уровня риска, ориентируясь на возможности беспрецедентного выигрыша, недостаточно предпринимательской «инициативы», «авторитета», «предвидения», «воли», необходимо быть лидером, активность которого вовлекает в трансформационные процессы людей и оказывает заметное и долгосрочное влияние на социально-экономические системы.

Стратегический аспект. С 2007 года ОАО «Протон-ПМ» реализует новую стратегию «Стратегия 65:35», которая предполагает развитие диверсификационной составляющей деятельности компании. Стратегия развития предприятия до 2015 года предусматривает наполнение не менее 35 % продуктового портфеля предприятия продукцией, не связанной с основным аэрокосмическим профилем предприятия. В частности, перспективными рынками ОАО «Протон-ПМ» считает рынки Росатома, малой распределенной энергетики, оборонно-промышленного и топливно-энергетического комплексов.

Реализация стратегии предполагает создание собственных конечных инновационных продуктов и развитие совместных проектов в области передовых машиностроительных технологий и продуктов с высокой добавленной стоимостью.

С целью развития инновационной деятельности на ОАО «Протон-ПМ» и содействия инновационному развитию в Пермском крае в сфере аэрокосмического и энергетического машиностроения предприятием реализуется проект создания инновационной среды на базе технополиса «Новый звездный».

Реализация такой стратегии формирует потребность компании в руководителях нового типа – инновационных лидерах, способных инициировать и результативно осуществлять изменения в условиях новой экономики для процветания компании, тем самым обеспечивать процесс непрерывного развития компании (рис. 1). Изменения и инновации в компании осуществляются через проекты. Таким образом, за каждым проектом должен стоять лидер, способный сформировать идею проекта и реализовать его.

В январе 2008 года руководством компании была выдвинута инициатива о запуске проекта «Совершенствование управления инновационным резервом персонала предприятия» (приказ от 23.01.2008 № 14 «Об открытии проекта “Совершенствование управления инновационным резервом персонала предприятия”»), целью которого является формирование в компании плеяды инновационных лидеров на постоянной основе, а в качестве ключевой задачи – создание необходимых для этого условий. И уже в августе того же года в состав инновационного резерва предприятия (ИПР) было включено 17 человек (приказ от 17.07.2008 № 55 «Об открытии проекта “Процесс развития инновационного резерва предприятия”»).

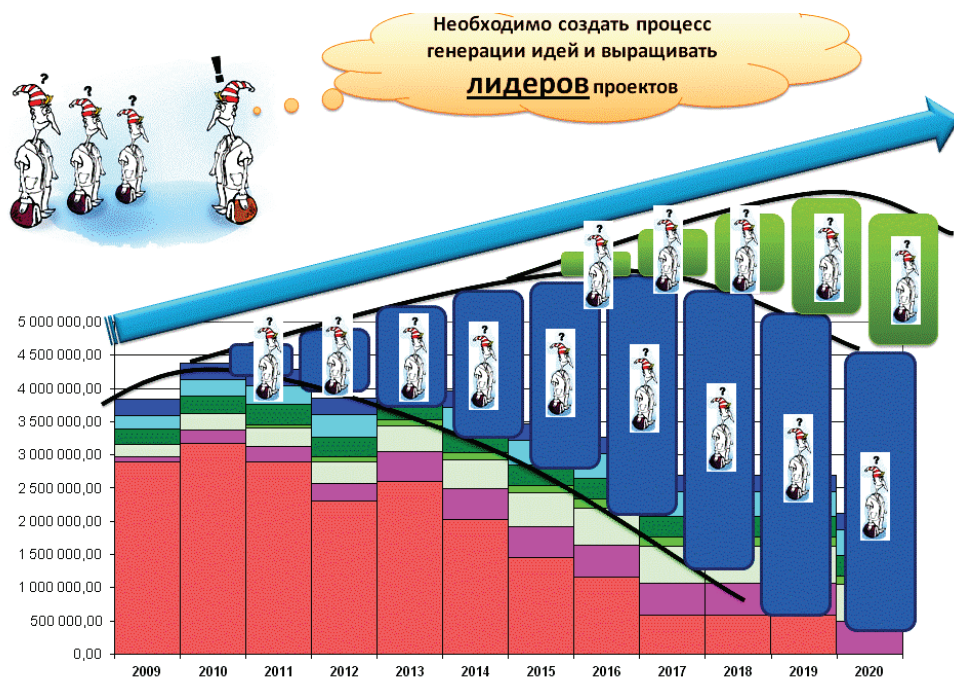


Рис. 1. Формирование процесса непрерывного развития предприятия

В 2008 году был разработан Стандарт предприятия «Управление инновационным резервом персонала предприятия», который является частью документов системы менеджмента качества предприятия и регламентирует основные, выполняемые на постоянной основе процедуры целенаправленного поиска, отбора и развития перспективных руководителей. Таким образом, работа с ИРП является одним из регулярных процессов предприятия с заданной результативностью, владельцем которого является заместитель генерального директора по персоналу.

Стандарт формирует систему требований к инновационному лидеру в части сферы и меры ответственности, компетентности и полномочий, является основой для диалога и однозначного понимания правил и возможностей для сотрудников, обеспечивает связь со стратегией. ИРП формируется из руководителей среднего звена на основании следующих требований:

- личное желание и инициатива;
- деловая репутация;
- возраст до 35 лет;
- прогнозируемый потенциал;
- компетентность и приверженность.

Сегодня ИРП составляет 30 человек.

Некоторые аспекты формирования и развития ИРП. Представляется достаточно сложным сформулировать четкие требования к тому, какими характеристиками должен обладать инновационный лидер как лидер нового типа. Поэтому руководитель, включенный в ИРП, проявляется через результаты проекта развития компании, за который он персонально несет ответственность. Каждому дается шанс обосновать и осуществить проект. Однако такая задача требует соответствующей компетентности и особой лидерской позиции, заставляющей руководителя инициативно брать ответственность за результат в условиях высокой степени неопределенности.

С одной стороны, обучение и формирование лидерской позиции должно быть неотрывной частью производственного процесса, с другой стороны, решение такой задачи является достаточно сложным и комплексным и требует дополнительных специфических ресурсов и возможностей. В связи с этим было принято решение об осуществлении развития инновационных лидеров предприятия в рамках инфраструктурного механизма, т.е. с использованием возможностей, предоставляемых инфраструктурой г. Перми. Таким образом, было образовано партнерство с Пермским национальным исследовательским политехническим университетом, реализующим Федеральную программу подготовки управленческих кадров проектно-ориентированного типа (Президентская программа). Президентская программа является федеральной инициативой, уникальные возможности которой формируются, в том числе, за счет активного включения в процессы подготовки и осуществления их результатов всех заинтересованных сторон. В результате Президентская программа, помимо основной, образовательной функции, реализует иницирующую миссию в формировании инновационных лидеров предприятий.

Партнерство предприятия и образовательного учреждения осуществляется как целевое взаимодействие участников по поводу формирования инновационных лидеров и включает в себя следующие ключевые аспекты:

1. Сопровождение процессов разработки и реализации инновационного проекта, включая подготовку индивидуального плана развития руководителя, обучение и консультирование. Так, структура совместной деятельности по развитию инновационных лидеров в рамках проектно-ориентированной подготовки показана на рис. 2 в виде системы модулей [3]. На рисунке видно, что модуль «Работа с проектом» выступает организующей основой для всех других модулей. Действительно, освоение сложной междисциплинарной области управления проектами и непосредственная работа с реальными проектами требует увязки учебной и практической деятельности, планирования карьеры, организационных процедур и участвующих в них сторон. Поэтому технологически модуль «Работа с проектом» осуществляется как последовательность мероприятий, имеющих конкретные учебные, организационные и практические задачи, поддерживаемые организационно и содержательно другими модулями.

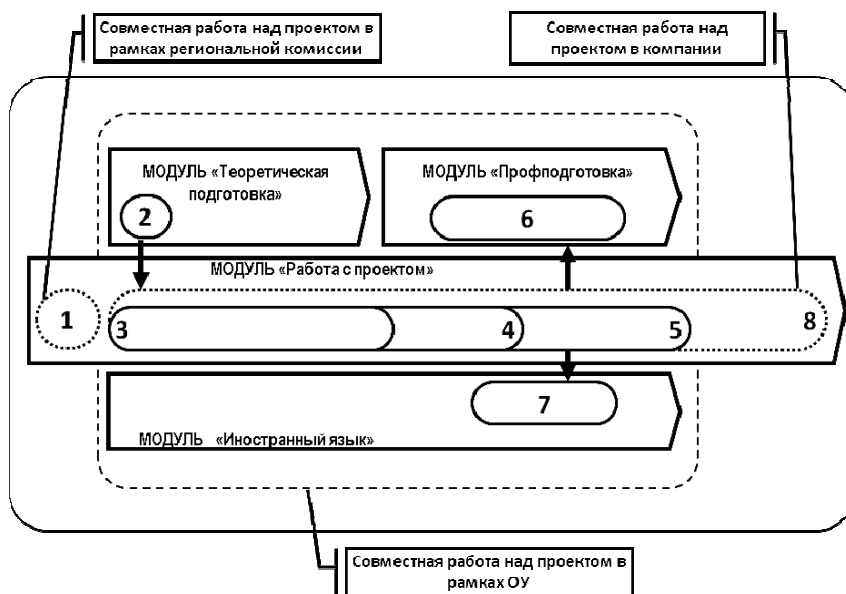


Рис. 2. Структура совместной деятельности по развитию инновационных лидеров

2. Организация (непосредственно) взаимодействия заинтересованных сторон, в качестве которых определяются: компания, государство, образовательное учреждение и руководитель проекта. Особенностью описываемого взаимодействия является наличие четко обозначенного результата – успешно реализованного проекта развития компании. Эта общая цель не только отражает интересы всех участвующих сторон, но и накладывает ответственность по ее достижению. Таким образом, в системе целевого взаимодействия каждая из заинтересованных сторон наделена сферой ответственности и действует согласованно и скоординированно друг с другом (табл. 1) [3].

Система взаимодействия заинтересованных, на основе партнерства, сторон формирует особые условия для инициации и результативного осуществления проектов развития компании («заражения лидерством», «подпитки» и поддержки) участником ИРП. Практика показала, что результативность описанного взаимодействия в большей степени определяется двумя ключевыми факторами: уровнем мотивации руководителей проекта и зрелостью интеграции основных партнеров, т.е. предприятия и образовательного учреждения. Работа указанных факторов может быть описана моделью, которая показывает, что максимизация значений обоих факторов обеспечивает синергетический эффект в задаче формирования инновационных лидеров [4]. Поэтому каждая из сторон прилагает усилия в этих направлениях. Например, стандарт предприятия «Управление инновационным резервом персонала предприятия» предусматривает обеспечение регулярной процедуры в рамках

Таблица 1

Сферы ответственности заинтересованных сторон в целевом взаимодействии по поводу формирования инновационных лидеров

Стороны	Сфера интересов	Сфера ответственности
Компания	Осуществление стратегии, имидж	Отбор руководителей, их вовлечение и мотивация лидерской активности, обеспечение актуальности проектов развития компании, создание условий для их реализации, финансирование подготовки 1/3 части
Образовательное учреждение	Репутация бизнес-школы, объем работ	Создание условий для продуктивного взаимодействия сторон, наращивания компетентности, вовлечение и мотивация лидерской активности, экспертное сопровождение реализации проектов
Руководитель проекта	Деловая репутация, карьерный рост, рост доходов	Успешная реализация проекта развития компании
Региональное и Федеральное руководство	Повышение интенсивности и результативности инновационных процессов в организациях народного хозяйства	Отбор проектных идей, обеспечение вызова и мотивирующей среды, финансирование подготовки 2/3 части

ИРП по «признанию лидерских достижений», подразумевающей обязательное подведение итогов участия руководителя в ИРП в виде фиксации кадровых назначений или признания особых лидерских заслуг и достижений. Мотивация поддерживается статусом самой программы подготовки в регионе и Российской Федерации (Президентская программа), особыми эффектами группового взаимодействия (например, подтверждение деловой репутации и компетентности в учебной группе и сообществе выпускников).

Стороны пришли к пониманию необходимости согласованных действий, начиная с определения целевой картины желаемого результата взаимодействия, показателей и процедур его оценки, заканчивая используемыми методами и технологиями.

На основе указанных факторов была осуществлена попытка управления взаимодействиями партнеров, т.е. значения факторов мониторировались и сопоставлялись с результатами проектов. Оценка взаимодействия осуществляется в процессе согласования результатов совместной работы с помощью шкалы [3], приведенной в табл. 2.

Таблица 2

Экспертная оценка взаимодействия партнеров в процессе формирования инновационных лидеров (шкала от 1 до 5 баллов) в период 2009–2011 годов

Критерий	2009	2010	2011	Характеристика оценки
<i>МОТИВАЦИЯ</i>				
Ответственность	1	2	3	В организации определена и закреплена сфера ответственности обучающегося руководителя, связанная с проектом. Его статус и роль строго определены
Нацеленность на достижение	3	2	3	Цели проекта конкретны, связаны со стратегией и имеют исключительно важное значение для реализации стратегии организации
Карьерные ожидания	3	3	4	Сформированы карьерные перспективы и ожидания обучающегося руководителя проекта в зависимости от успешности проекта
Материальная заинтересованность	2	4	4	Определены материальные стимулы, которые, по мнению руководителя проекта, сбалансированы с его потребностями
Полномочия	1	2	3	Организация определила сферу полномочий руководителя проекта необходимых и достаточных для его результативного завершения
Средняя оценка	2	2,6	3,4	
<i>ИНТЕГРАЦИЯ</i>				
Согласованность целей	3	4	4	Сторонами приняты четко определенные требования к компетентности руководителя проекта, необходимой для разработки и успешной реализации проекта
Согласованность ответственности	2	3	3	Сторонами принят принцип разделяемой ответственности и ее области для каждой из сторон
Согласованность процессов	2	3	3	В процессах реализуется единство целевой функции, системы показателей, ресурсного и управленческого обеспечения
Согласованность целевой картины	3	3	4	Стороны оперируют разделяемой целевой картиной, в которой учтены интересы каждой из них и определена система показателей
Согласованность оценки результатов	2	3	4	Стороны осуществляют единый стандарт оценки результативности
Средняя оценка	2,4	3,2	3,6	

Возможности использования данной оценочной шкалы определяются полнотой и ролью выделенных критериев, четкостью их интерпретации относительно каждого уровня. Опыт показал положительную корреляцию между значениями факторов и значениями целевой картины ИРП, т.е. прирост значений факторов сопровождался приростом результатов ИРП. Стороны обоснованно пришли к согласию как в том, что усилия в данном направлении оправдываются, так и в том, что здесь предстоит еще немало работы. Отметим здесь тот факт, что теория и практика реализации партнерств и других форм целевых взаимодействий находится в стадии становления, что особенно справедливо для России.

Следующим шагом развития взаимодействия бизнеса, вузов и власти станет внедрение научно-технических и технологических достижений на площадке инновационного технико-внедренческого центра, который планируется создать совместно с национальными исследовательскими университетами и при поддержке Правительства Пермского края.

Основные результаты формирования и развития ИРП. Проект развития ИРП развивается уже в течение четырех лет, позволил получить определенные результаты, а также высветил ряд проблем.

Стандарт предприятия «Управление инновационным резервом персонала предприятия» предусматривает систему оценки результативности работы с ИРП. Это система измеряемых на постоянной основе показателей, состоящая из четырех составляющих, обеспечивающих возможность расчета интегральных индикаторов состояния системы ИРП:

- показатель компетентности;
- показатель приверженности;
- показатель численности;
- показатель эффективности.

На их основе рассчитываются три интегральных индикатора состояния системы ИРП:

- 1) стратегическая готовность системы;
- 2) инновационная эффективность системы;
- 3) качество управления ИРП.

Достижение целевой картины формирования и развития ИРП (в период 2009–2011 годов) представлено в табл. 3.

Кроме того, регулярное, поэтапное сопровождение проектов на основе разработанной системы оценки проектов инновационного резерва позволяет не только оценить конкретный проект на каждой его стадии и лидерскую активность руководителя проекта, но и выявить зоны для улучшения самой системы управления проектами предприятия, развития процессов работы с инновационным резервом предприятия и расстановки акцентов в учебной программе. Процедуры оценки и ее критерии регламентируются Положением

об управлении проектами в ОАО «Протон-ПМ» и Методикой определения эффективности инвестиционных проектов в ОАО «Протон-ПМ», разработанных предприятием при поддержке Института повышения квалификации РМЦПК.

Таблица 3

Динамика показателей ИРП

№ п/п	Показатели	2009	2010	2011	План
1	Стратегическая готовность	–	0,62	0,70	0,78
1.1	Компетентность группы ИРП (по шкале баллов от 1 до 7)	4,5	5,0	5,3	5,5
1.2	Приверженность группы ИРП (по шкале баллов от 1 до 7)	5,0	5,5	5,5	5,5
2	Численность ИРП	25	25	30	30
	Включено	25	5	7	–
	Исключено	0	5	7	–
3	Эффективность				
3.1	Эффективность проектов, %	60	80	80	80
	Количество открытых проектов	17	20	20	25
	Количество успешно реализуемых и завершенных проектов	10	16	16	20
3.2	Кадровая эффективность, %	75	95	95	95
4	RADAR результативности и эффективности процесса, %	55	75	75	80
5	Взаимодействие с партнерами				
5.1	Обеспечиваемый сторонами уровень мотивации руководителей проектов	2	2,6	3,4	4,5
5.2	Обеспечиваемая сторонами зрелость интеграции	2,4	3,2	3,6	4,5

На рис. 3 приведены результаты оценки проектов на стадиях «Внедрение» и «Завершение», осуществленных экспертным советом ОАО «Протон-ПМ» в рамках стратегических сессий внедряемой на предприятии системы управления проектами. «Молниями» обозначены выявленные в процессе обработки заключений экспертного совета зоны для улучшений для каждого кандидата в инновационный резерв непосредственно и для процесса работы с резервом в целом. На рис. 4 представлены средние оценки портфеля проектов.

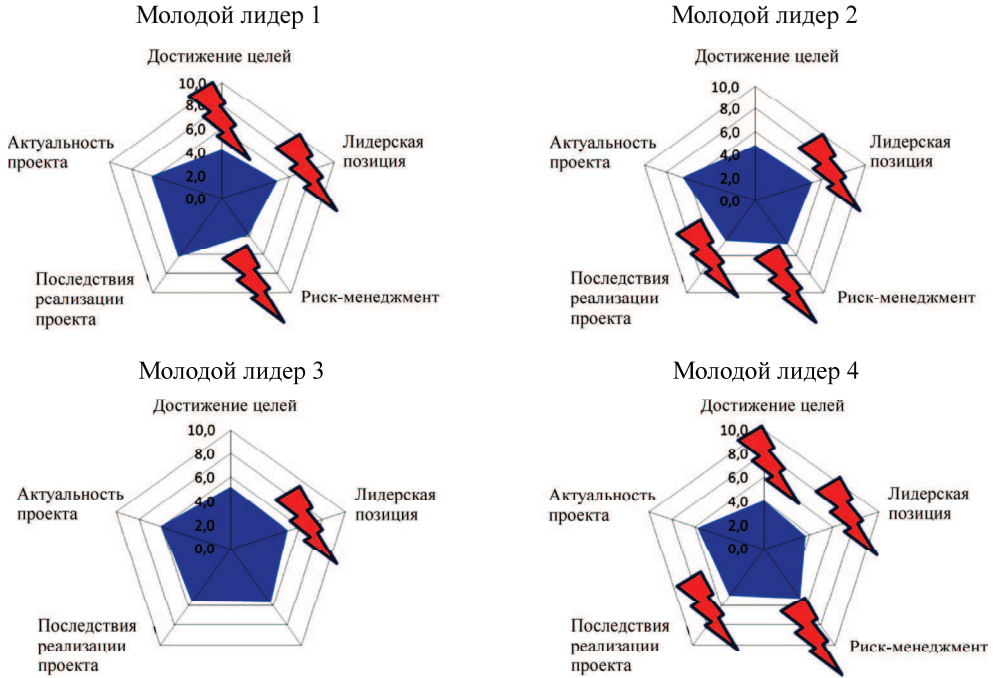


Рис. 3. Оценка проектов ИПП на стадиях «Внедрение» и «Завершение»

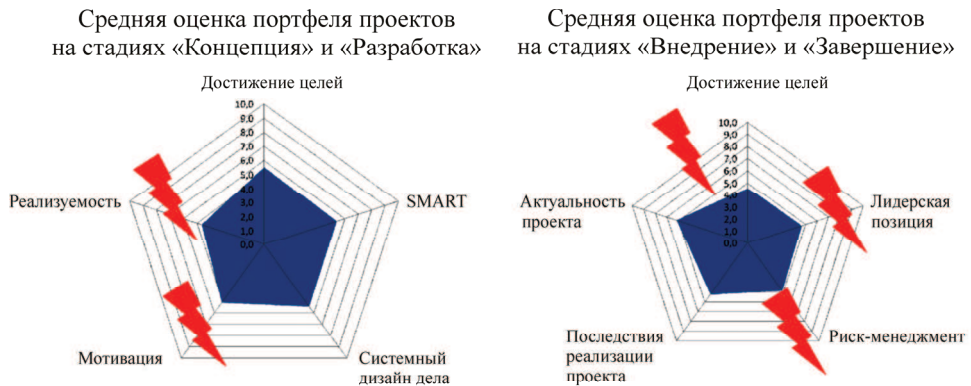


Рис. 4. Средние оценки портфеля проектов

Процесс формирования инновационного резерва руководителей предприятия развивается, еще далеко не все вопросы решены. Важными остаются аспекты мотивации лидеров и команды проектов, выстраивания процесса оценки проектов на стадии реализации, повышения качества инвестиционной оценки проектов.

К достижениям работы с ИРП можно отнести такие значимые проекты, как «Создание высокотехнологичного производства по испытанию газотурбинных установок мощностью до 40 МВт», «Создание микрогазотурбинных энергетических установок малой мощности», ряд проектов, реализуемых в рамках программы технического перевооружения и внедрения системы управления ресурсами предприятия на базе ERP SAP, а также проекты в области энергосбережения. Значимым итогом системы подготовки инновационного резерва предприятия можно считать открытие проектов по созданию на базе поселка Новые Ляды и производственной базы ОАО «Протон-ПМ» технополиса «Новый Звездный» и формированию инновационного технико-внедренческого центра «ИТВЦ Протон», цель которых – создать к 2017 году в Пермском крае современный производственный комплекс по изготовлению и испытанию ракетно-космической техники нового поколения, а также научно-исследовательскую и социальную инфраструктуру для его дальнейшего функционирования и развития.

Реализация данной стратегии невозможна без руководителей, способных комбинировать ресурсы, готовых генерировать и внедрять в жизнь дерзкие инновационные проекты. Поэтому ОАО «Протон-ПМ» направляет значительные ресурсы на подготовку молодых лидеров, которые станут основой резерва руководителей предприятия и края.

Список литературы

1. Sotarauta M. Leadership in promoting of regional development: an empirical analysis of power and influence tactics in the Finnish regional development activity // SENTE working paper. – 2007. – № 12.
2. Шумпетер Й. Теория экономического развития. Капитализм, социализм и демократия. – М., 2007.
3. Акатов Н.Б., Кустова М.М. Учебно-методический комплекс развития компетенций лидеров по управлению инновационными проектами в рамках проектно-ориентированных программ подготовки. – Пермь: Изд-во Перм. гос. техн. ун-та, 2011.
4. Акатов Н.Б., Кустова М.М., Новикова Г.Ю. Опыт реализации проектно-ориентированных программ управленческой подготовки//Бизнес-Образование. – 2009. – № 2 (27). – С. 66–71.

Получено 10.02.2012

I.A. Arbuzova, N.B. Akatov, A.M. Kleschevnikov, M.M. Kustova

**FORMATION AND DEVELOPMENT OF SENIOR INNOVATIVE
RESERVE AT JSC «PROTON-PM»**

The paper attempts to form development conditions for the innovative managers within a large mass production enterprise as a way to implement long-term development strategy aimed at maintaining and developing top place of JSC Proton-PM in high-tech sectors of mechanical engineering.

Keywords: managers, leadership, innovative reserve, enterprise