

УДК 658.336

## ИНТЕГРИРОВАННЫЙ ЦЕНТР КОМПЕТЕНЦИЙ ПРЕДПРИЯТИЯ КАК ИНФРАСТРУКТУРНЫЙ МЕХАНИЗМ УПРАВЛЕНИЯ ИННОВАЦИОННЫМ РАЗВИТИЕМ ПЕРСОНАЛА

**Черновалова Г.А.**

*ФГБОУ ВПО «Пермский национальный исследовательский политехнический университет»,  
Пермь, e-mail: g-chernovalova@yandex.ru*

В статье рассматриваются вопросы динамики развития современной экономики и ключевых факторов формирования устойчивого развития предприятия, представлены стратегические действия устойчиво развивающихся организаций, определены место и роль персонала в организации, представлена модель развития и управления персоналом на предприятии, определена роль механизмов управления развитием персонала, проведен анализ использования в научной литературе понятий «инфраструктура» и «инфраструктурный механизм управления развитием персонала», представлен авторский взгляд понятия «инфраструктурный механизм управления развитием персонала», сформированы основные цели и задачи инфраструктурной системы управления инновационным развитием персонала, представлен интегрированный центр компетенций как координационный центр взаимодействия вуз – предприятие, определены его цели и задачи, обозначена роль вуза в управлении инновационным развитием персонала в организации и создании особой среды и корпоративной культуры для быстрого его развития.

**Ключевые слова:** факторы устойчивого развития предприятия, модель развития и управления персоналом, инновационное развитие персонала, инфраструктура, инфраструктурные механизмы, интегрированный центр компетенций

## INTEGRATED COMPETENCE CENTER OF ENTERPRISE AS INFRASTRUCTURE MANAGEMENT MECHANISMS OF STAFF INNOVATIVE DEVELOPMENT

**Chernovalova G.A.**

*Perm National Research Polytechnic University, Perm, e-mail: g-chernovalova@yandex.ru*

The article deals with the dynamics of the modern economy and the key factors issues of enterprises sustainable development, presents the strategic actions steadily growing organizations, the place and role of staff in the organization, model of staff development and management is presented. Also was defined the role of management mechanisms of staff innovative development. Analyzed the use of the scientific literature the terms of «infrastructure», «infrastructure management mechanisms of staff i development». Presents the author's view of the concept «infrastructure management mechanisms of staff i development». The main goals and tasks of infrastructure management system of innovative staff development were formed. Integrated competence center as focal point for cooperation University-enterprise was presented. Also were defined its goals and tasks, defines the role of the university in the management of innovative development of staff in the organization and creating a special environment and corporate culture for its rapid development.

**Keywords:** factors of sustainable development of enterprise, model of personal development and management, innovation staff development, infrastructure, infrastructure mechanisms, integrated competence center

Динамика развития мировой экономики XXI века определяется сложившимся постиндустриальным характером производства, который отличается от предыдущих этапов развития наличием и способностью эффективно использовать нематериальные активы при производстве материальных благ. Основными факторами устойчивого развития предприятия, повышающими его конкурентоспособность в современных условиях, становятся масштаб использования нового знания, ключевые компетенции и квалификация персонала, темпы внедрения передовых технологий и методов управления.

Предприятие является сложной системой, включающей подсистемы и инфраструктуры, от степени их слаженности,

своевременности комплексного реагирования на изменения внешней и внутренней среды зависит устойчивое положение предприятия в экономической среде. Закономерности современного этапа экономического развития (глобализация, интеграция, усиление конкуренции, истощение природных ресурсов и др.), усиление взаимозависимости хозяйствующих субъектов дают синергетический экономический эффект. Следовательно, формирование механизмов устойчивого развития предприятия должно находиться в центре внимания как самого предприятия, так и государства в целом [2].

Для сбалансированного и устойчивого функционирования организации должны уметь выявлять возможные угрозы и реагировать на них быстро и эффективно.

Именно поэтому они декларируют следующие «идеальные» действия:

- Используют подходящие инструменты для идентификации изменений во внешнем окружении с последующей разработкой возможных сценариев для организации.

- Переводят свои стратегии в согласованные процессы, проекты и организационные структуры, обеспечивая возможности своевременной реализации изменений по всей цепочке создания ценности.

- Устанавливают набор значимых индикаторов процессов и их результатов для анализа эффективности и результативности ключевых процессов и их вклада в достижение стратегических целей.

- Используют данные по текущим результатам и возможностям своих процессов а также сравнения с подходящими бенчмарками для стимулирования творчества, инноваций и улучшений.

- Эффективно управляют изменениями, используя проектный менеджмент и целенаправленное улучшение процессов.

- Быстро адаптируют свою организационную структуру для достижения стратегических целей.

- Оценивают и развивают портфель технологий для повышения гибкости процессов, проектов и самой организации.

Современные предприятия, ставящие перед собой стратегические цели долгосрочного развития, постоянно ищут пути совершенствования своей деятельности и наиболее рационального использования всех видов ресурсов, находящихся в их распоряжении. Они осознают, что самым важным и сложно управляемым ресурсом на предприятии является его персонал.

Персонал в организации, с одной стороны, выступает как необходимый ресурс предприятия для его инновационного развития, с другой стороны, как субъект, который приводит в производственное движение все факторы конкурентоспособности предприятия, т.е. персонал является определяющим фактором его конкурентоспособности.

Система управления персоналом является неременной составляющей управления и развития любой организации, она является объективной, т.к. возникает с момента возникновения самой организации и независимо от чьей-то воли. Являясь, по сути, одной из важнейших подсистем организации, система управления персоналом определяет успех ее развития.

Осознавая ключевую роль влияния системы управления персоналом на процесс формирования устойчивого развития предприятия, специалисты создают различные модели управления персоналом

на предприятии и разрабатываются механизмы его управления.

В общем виде модель формирования системы развития и управления персоналом на предприятии выглядит следующим образом (авторский взгляд) (рис. 1).

Многие исследователи сходятся во мнении, что при формировании системы управления развитием персонала в организации в соответствии с ее стратегическими целями и задачами необходима разработка и внедрение специальных инфраструктурных механизмов, носящих системный характер и обладающих необходимыми существенными свойствами, определяющими результативность нужного уровня развития персонала в организации.

Разработке инфраструктурных механизмов управления персоналом отводится значимая роль во всем мире и передовых корпорациях. Инфраструктурные системы обладают сложившимися компетенциями в функциональных сферах, обеспечивают масштабные эффекты, гибко и быстро реагируют на потребности экономической системы и факторы внешней среды, формируют механизмы решения проблем организаций, составляющих структуру экономики. Вместе с тем сложность задач развития персонала и современное состояние инфраструктурных механизмов требуют управленческого вмешательства, направленного на совершенствование имеющихся инфраструктурных механизмов управления развитием персонала и экономических систем.

Анализ исследований показывает, что в качестве инфраструктурных механизмов управления инновационным развитием персонала выступают отдельные инфраструктурные компоненты и реализуемые ими функции со слабо выстроенными взаимосвязями и отношениями между собой и с элементами экономической системы. Чаще всего элементы управления рассматриваются с точки зрения совершенствования отдельных технологий и процессов в управлении развитием персонала, или с позиции влияния управления персоналом на развитие организации.

Между тем системная природа самого управления персоналом и включенность управления персоналом в более сложную систему управления организацией диктует необходимость взаимоувязки всех элементов систем при реализации новых форм и методов управления персоналом.

Необходимо формировать и встраивать в организациях инфраструктурные механизмы управления развитием персонала как целостные системы, которые удовлетворяют всем системным признакам, таким как относительная устойчивость во времени

и наличие тесных связей между внутренними и внешними элементами, инициирующим процессы внутреннего интеллектуального потенциала организации: самоорганизация, самопланирование, саморегулирование, и отражающие отношения организации с внешней средой: адаптивность, гибкость, совместимость, автономность, иерархичность, безопасность и надежность.

Следовательно, системность отражает целостность инфраструктуры по отношению к результатам ее функционирования, а формирование и функционирование инфраструктурных механизмов, являющихся, по сути, способом деятельности всей инфраструктуры организации, невозможно рассматривать отдельно и вне нее самой.

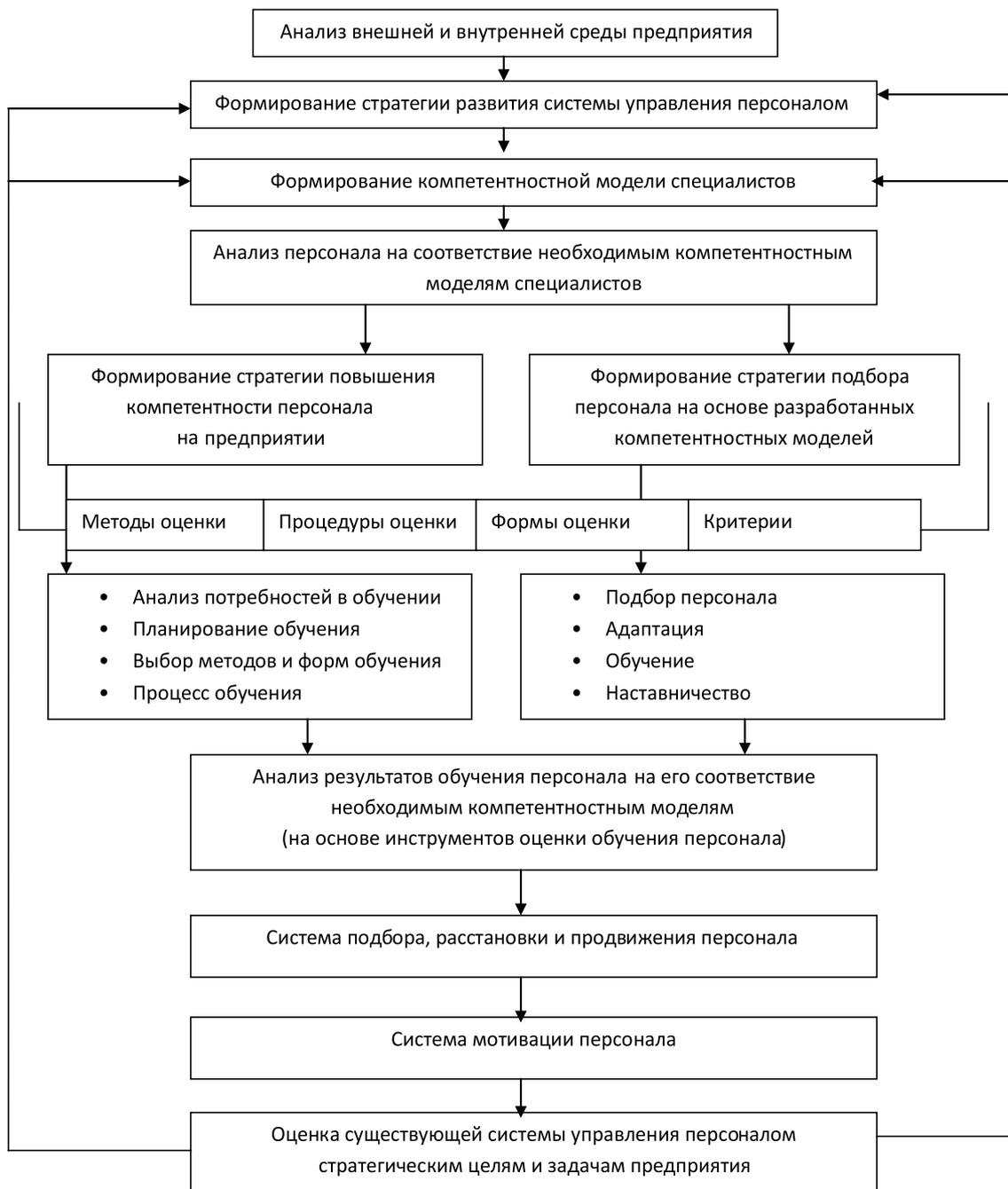


Рис. 1. Модель формирования системы развития и управления персоналом на предприятии

В научной литературе существует ряд понятий в определении инфраструктуры. А именно:

Инфраструктура – это совокупность подсистем, отраслей, выполняющих определенные функции [7].

Инфраструктура – это системы взаимосвязей организаций инфраструктуры и порядок их взаимодействия [5].

Инфраструктура – это комплекс организационно-экономических институтов, непосредственно обеспечивающих условия реализации инновационных процессов хозяйствующими субъектами на основе принципов экономической эффективности [1].

Инфраструктура – это «фундаментальный слой региональных и городских систем, создающий ресурсные предпосылки экономического роста», «ядро» общественного сектора экономики» [6].

Инфраструктура – это «любая общая часть двух или нескольких функционально различных процессов», где число таких процессов определяет «степень инфраструктурности системы» [4].

В целом, понимая инфраструктуру как часть экономической системы, обеспечивающей условия функционирования структурных элементов данной системы и протекающих в ней процессов, а инфраструктурные механизмы как «рабочее устройство», «способ», посредством которого инфраструктурой реализуется ее функция относительно структуры, и ориентируясь на цель разработки и внедрения инфраструктурных механизмов как системы управления развитием персонала с учетом основных принципов системного подхода: целостность, совместимость элементов целого, функционально-структурное строение целого, развитие, структуризация, множественность, – мы говорим о необходимости использования понятия «инфраструктурный механизм управления развитием персонала»

Понятие инфраструктурного механизма управления развитием персонала мы определяем как организационную систему, обеспечивающую условия эффективного управления развитием персонала в организации с целью выявления и повышения необходимых организациям компетенций персонала в соответствии с ее стратегическими целями и задачами.

В данном случае инфраструктурные механизмы представляют собой организационную систему на основе факторов и ресурсов, находящихся во взаимосвязи друг с другом, и, как единая система, обладающая дополнительным качеством, поскольку целая система на основе взаимосвязанных частей обладает дополнительными свойствами, которых нет

у составляющих ее частей по отдельности, что дает синергетический эффект, влияющий на процессы управления развития персонала организации.

Перед предприятиями стоит задача создания системы управления инновационного развития персонала, т.е. более быстрого и эффективного развития персонала в соответствии со стратегическими целями и задачами, стоящими на предприятии. Это возможно за счет создания необходимой среды, обеспечивающей необходимую компетенцию персонала, его вовлеченность и приверженность к компании, а также создания необходимой инфраструктуры, позволяющей комплексно решать поставленные задачи.

Один из специалистов по управлению знаниями, Лейф Эдвинсон, писал, что «именно структура организации представляет собой то, что позволяет работникам, оперирующими знаниями, использовать свои таланты как рычаг» [3]. Важно показать, как система управления с учетом реальных возможностей рыночной экономики может создавать условия для получения необходимых новых знаний, используя в этих целях покупку знаний, аренду знаний, способы развития знаний, корпоративную культуру.

В связи с этим основными целями инфраструктурной системы управления инновационным развитием персонала для обеспечения высокой конкурентоспособности организации должны являться следующие:

- Увеличение скорости и качества подготовки персонала для инновационной деятельности.
- Обеспечение максимальной вовлеченности персонала в процесс инновационного саморазвития.
- Формирование оптимальной мотивации персонала для обеспечения его высокой работоспособности и результативности.

Создание системы непрерывного формирования инновационного развития персонала на основе его максимальной вовлеченности, увеличения качества и уменьшения скорости подготовки для инновационной деятельности, а также оптимальной мотивации персонала предполагает набор информационно-инфраструктурных механизмов, запускающих трансформацию инновационного развития персонала и обеспечивающих глубокую функциональную стабильность с элементами самоорганизации.

Для реализации вышеобозначенных целей основными задачами инфраструктурных механизмов управления инновационным развитием персонала являются следующие:

- создание корпоративной культуры (ценностной основы) инициации инновационной активности персонала;

- обеспечение благоприятных условий непрерывного воспроизводства инновационного развития персонала;

- формирование оптимального соотношения видов и форм образовательной активности.

Таким образом, применение системного подхода при моделировании инфраструктурных механизмов управления инновационным развитием персонала позволит увязать в единую систему организационные и ресурсные факторы формирования условий управления инновационным развитием персонала и повысить конкурентоспособность организаций за счет воспроизводства инновационной активности персонала и налаживания в организации инновационных процессов.

Задача достижения необходимого для организаций уровня инновационного развития персонала в соответствии со стратегическими целями развития организации может быть достигнута при взаимодействии всех заинтересованных сторон как внутри организации, так и институтов, консолидирующих и воспроизводящих знания, инструменты и механизмы формирования необходимого воспроизводства и управления нужных инновационных компетенций персонала. Данная интеграция возможна при объединении усилий в формировании в организациях процессов конструирования модели управления инфраструктурных механизмов управления инновационным развитием персонала на основе понимания единой цели в достижении совместного результата.

Целью моделирования инфраструктурных механизмов управления является формирование концептуальной основы для организации взаимодействия всех взаимовлияющих и взаимозаинтересованных сторон, участвующих в управлении инновационного развития персонала. В качестве задачи моделирования обозначено выявление всех структурных и внешних элементов и механизмов, обеспечивающих результативное функционирование инфраструктурных механизмов.

Одним из возможных видов инфраструктурного механизма управления инновационным развитием персонала в организации может являться Интегрированный центр компетенций, представленный автором как система интегрированных структур взаимодействия вузов и предприятий (рис. 2).

Интегрированный центр компетенций является связующим звеном консолидации вузов и предприятий, позволяющим формировать компетентностные модели специалистов различного уровня управления в компании и создавать сбалансированные модели исполняемых для этих целей ме-

тодов и инструментов информационно-инфраструктурных механизмов управления инновационным развитием персонала.

Основными целями интегрированного центра компетенций являются следующие:

- Подготовка специалистов необходимых компетенций разного уровня управления.

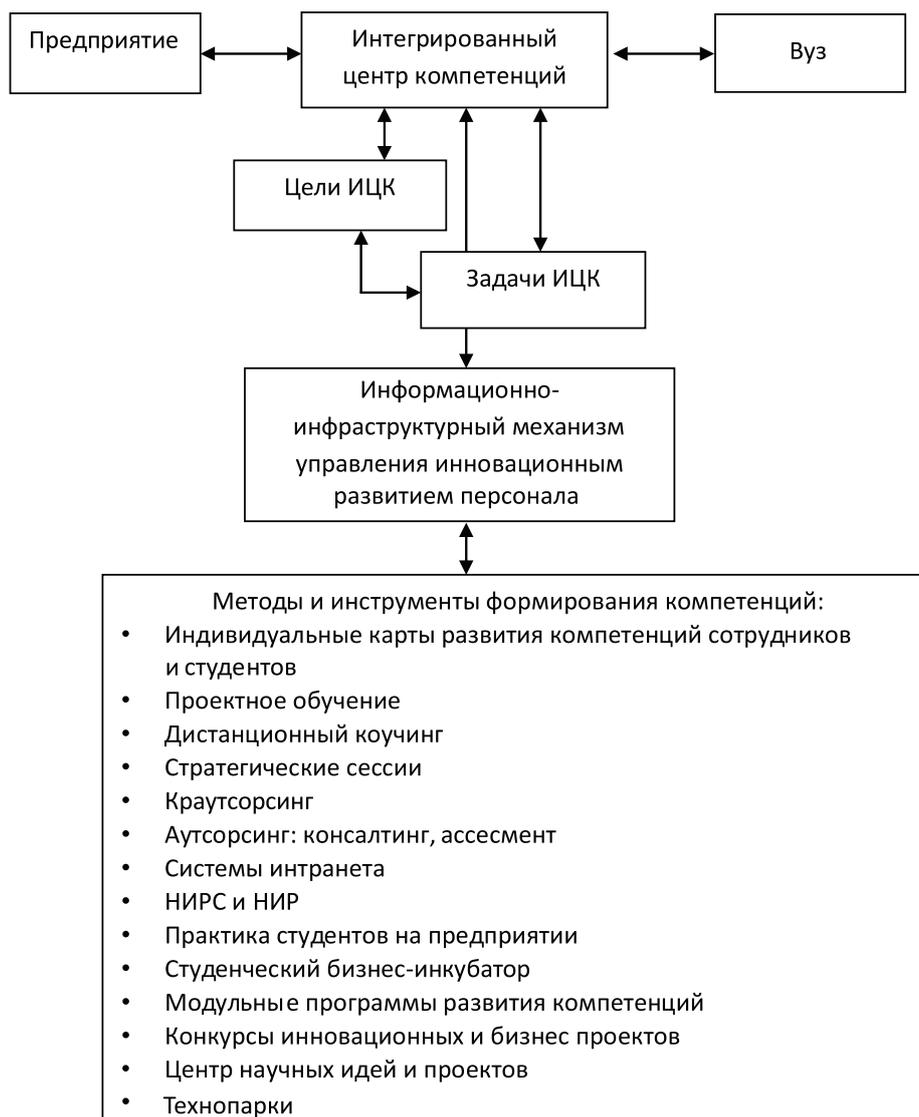
- Координация взаимодействий вуз-предприятие.

- Управление инновационным развитием персонала.

Сигналом, или иницирующим началом включения вузов как субъектов в трансформационные процессы управления инновационным развитием персонала, выступает факт консолидации в вузах научных и исследовательских центров, новейших техник и методик, баз данных и знаний, исследовательских лабораторий, научных деятелей и инициаторов инноваций. Именно вузы формируют компетентностную модель выпускника, а управляя вариативной частью образовательных программ, могут формировать по заказу предприятий необходимую им компетентностную модель, дополняя ее, помимо образовательной программы, различными методами и инструментами, представленными выше.

Организации на основе стратегических целей и задач имеют возможность сформировать нужную для них компетентностную модель молодых специалистов и осуществляют стратегический заказ внешним партнерам – вузам в виде знаниевой и навыковой составляющей в зависимости от квалификации будущего специалиста. В этом случае молодой специалист в организации наращивает свои компетенции в более сжатые сроки и, участвуя в программе подготовки для предприятия в вузе, имеет более высокую мотивацию, основанную на высокой включенности и целеполагании, высокой лояльности и приверженности к компании.

Для формирования необходимой организации компетентностной модели специалиста различного уровня управления необходима особая среда, индивидуальный набор методов и инструментов инфраструктурных механизмов управления. В решении этих задач и отводится основная роль Интегрированному центру компетенций, позволяющему сформировать на предприятии особую среду и корпоративную культуру для более быстрого развития персонала, повышения его лояльности и приверженности, а также подобрать наиболее оптимальный набор механизмов развития и управления персоналом на всех его этапах, обозначенных на рис. 2.



*Рис. 2. Интегрированный центр компетенций, как система интегрированных структур взаимодействия вузов и предприятия*

Инфраструктурные механизмы управления инновационным развитием персонала в организациях позволяют сформировать адаптивную модель развития личностных и профессиональных качеств персонала, трансформируя их на более высокие уровни управления в короткие сроки, с высоким качеством и наименьшими затратами, обеспечивая высокую вовлеченность персонала в процесс инновационного саморазвития.

В этом случае интегрированный центр компетенций решает следующие задачи:

- Формирование компетентностной модели специалистов.
- Оценка, анализ и корректировка их развития.
- Анализ изменения внутренней и внешней среды.

Указанные цели и задачи интегрированного центра компетенций на основе используемых методов и инструментов инфраструктурных механизмов управления инновационным развитием персонала являются механизмом формирования концептуальной основы в управлении инновационного развития персонала посредством и обязательными условиями формирования необходимой результативности взаимодействия всех взаимовлияющих структур в вопросах управления инновационного развития персонала в организации.

Интегрированный центр компетенций позволяет создать условия для интенсивного развития инновационной деятельности и повысить возможности предприятия, более эффективно управляя переменами как внутри организации, так и за ее пределами.

В настоящее время сохраняется высокая неопределенность при внедрении передовых инновационных технологий и эффективного формирования и использования интеллектуальных капиталов организаций, что связано с необходимостью выявления комплекса методов и механизмов инновационного развития российских организаций. Это объясняется, во-первых, наличием множества факторов, оказывающих влияние на инновационный процесс; во-вторых, отсутствием единой политики, реализованной в системе федеральных и региональных законодательных актов; в-третьих, недостаточно достоверными статистическими данными об инновационной деятельности; в-четвертых, нестабильностью экономической среды и недостаточным опытом работы систем управления и развития персонала в условиях инновационной экономики. Следовательно, моделирование и управление внедрением механизмов формирования инновационного развития персонала и организаций в российских организациях в нестабильной социально-экономической среде является актуальной и сложной задачей.

#### Список литературы

1. Балакирева О.В. Оценка и планирование развития инновационного потенциала региона с использованием балансовых моделей: дис. к-та экон. наук. – Ростов-на-Дону, 2005. – 126 с.
2. Зингер О.А. Комплексная оценка устойчивого развития промышленного предприятия // Вестник ИНЖЭКОНА. – 2010. – № 2. – С. 373–378.
3. Лейф Эдвинсон «Корпоративная долгота. Навигация в экономике, основанной на знаниях». – М.: ИНФРА-М, 2005. – С. 122.
4. Никаноров С.П. Необходимость и направления уточнения понятия «инфраструктура» // Никаноров С.П. Много всего разного... Идеи. Мысли. Выводы. 1995–2008: Сб. публ. / сост. А.В. Никитин. – М.: Концепт, 2008.
5. Палкина М.В., Ноговицина О.С. Инфраструктурное обеспечение инновационного развития промышленного комплекса региона // Вопросы современной науки и практики. Университет им. В.И. Вернадского. Сер. Экономика. – Тамбов, 2009. – Вып. № 10 (24).

6. Пчелинцев О.П., Арянин А.Н., Минченко М.М. Региональные аспекты развития социально-экономической инфраструктуры в России // Научные труды ИНИ РАН. – М., 2006. – С. 512, 527.

7. Рощина И.В., Рощина Г.С. Многоуровневая инновационная инфраструктура региона как условие эффективной региональной политики // Вестник Томского государственного университета. – 2009. – № 327. – С. 161.

#### References

1. Balakireva O.V. Otsenka i planirovanie razvitiya innovatsionnogo potentsiala regiona s ispolzovaniem bakansovykh modeley: dis.k-ta ekon. nauk. Rostov-na-Donu, 2005. 126 p.
2. Zinger O.A. Kompleksnaya otsenka ustoychivogo razvitiya promyshlennogo predpriyatiy. Vestnik INZHEKONA. 2010. no. 2. pp. 373 378.
3. Leyf Edvinson «Korporativnaya dolgota. Navigatsiya v ekonomike, jsnovannoy na znaniyakh». M.: INFRA-M, 2005. pp. 122.
4. Nikanorov S.P. Neobkhodimost i napravleniya utochneniya ponyatiya «infrastruktura» // Nikanorov S.P. Mnogo vsogo raznogo... Idei. Mysli. Vывody. 1995–2008: Sb. Publ. / Sost. A.V. Nikitin. M.: Kontsept, 2008.
5. Palkina M.V., Nogovitsina O.S. Infrastrukturnoe obespechenie innovatsionnogo razvitiya promyshlennogo kompleksa regiona // Voprosy sovremennoy nauki i praktiki. Universitet im. V.I.Vernadskogo. Ser. Ekonomika Tambov, 2009 g. Vyp. no. 10 (24).
6. Pchelintsev O.P., Aryanin A.N., Minchenko M.M. Regionalnye aspekty razvitiya sotsialno-ekonomicheskoy infrastruktury v Rossii // Nauchnye trudy INP RAN. M., 2006. pp. 512, 527.
7. Roschina I.V., Roschina G.S. Mnogourovnevaya innovatsionnaya infrastruktura regiona kak uslovie effektivnoy regionalnoy politiki // Vestnik Tomskogo gosudarstvennogo universiteta. 2009. no. 327. pp. 161.

#### Рецензенты:

Гершанок Г.А., д.э.н., профессор, декан факультета менеджмента и бизнеса, Институт повышения квалификации «Региональный межотраслевой центр переподготовки кадров», г. Пермь;

Шапошников В.А., д.э.н., доцент, зав. кафедрой менеджмента, Российский государственный профессионально-педагогический университет, г. Екатеринбург.

Работа поступила в редакцию 09.02.2015.