

С. Н. Москвин  
Сибирский федеральный университет

РОЛЬ УНИВЕРСИТЕТА КАК ИНФОРМАЦИОННО-  
МЕТОДОЛОГИЧЕСКОГО ЦЕНТРА  
В ФОРМИРОВАНИИ СИСТЕМЫ РАЗВИТИЯ РУКОВОДИТЕЛЕЙ  
ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ

*Reseived*

*Industrial development of Krasnoyarsk region is braked by a number of the serious reasons major of which is the human factor. Development of administrative structure of the industrial enterprises thereof is a key problem. The decision of this problem probably thanks to cooperation with university. The university role in development of heads of the industrial enterprises consists in formation of methodology of development, creation of providing conditions, support at key stages of development of heads.*

*Keywords: development of human resources, an individual trajectory of development for the managers, commercialization of the intellectual capital, the network broker of development*

Красноярский край является одним из наиболее индустриально развитых регионов России. Благодаря наличию уникальных природных ресурсов в регионе развиты многие виды промышленной деятельности – цветная металлургия, энергетика, машиностроение, добыча полезных ископаемых, лесная промышленность. Ключевые отрасли региональной экономики играют существенную роль не только на национальном, но и на мировом уровне. Так в Красноярском крае производится 80 % общероссийского объема никеля (или 20 % общемирового производства), более 70 % меди, около 30 % первичного алюминия, почти 98 % металлов платиновой группы.

Вместе с тем в деятельности промышленных предприятий Красноярского края, как и в России в целом, существует ряд серьезных проблем, которые являются тормозом развития региональной экономики. К ключевым следует отнести следующие проблемы:

- Значительная ценовая зависимость от конъюнктуры мирового рынка на природные ресурсы, а, следовательно, уязвимость отраслей от общеэкономических кризисов. Природа этой проблемы кроется в отсутствии глубоких технологических переделов и экспорте сырья в чистом виде или в виде промышленных полуфабрикатов.

- Использование морально-изношенного и технологически устарелого оборудования в большинстве предприятий. Это увеличивает разрыв на уровне технологий с развитыми странами.

- Низкий уровень межотраслевых связей, интеграционных и кооперационных процессов между предприятиями промышленности края. Мировой опыт формирования промышленных кластеров и создания инновационных технологических коалиций на доконкурентной стадии в России вообще и в Красноярском крае в частности не нашел пока широкого применения.

- Крайне низкий уровень производительности труда и эффективности производства.

В целом, с учетом оттока местного населения и приходом неквалифицированных специалистов из ближнего и дальнего зарубежья, ситуация становится критической. Одним из краеугольных камней решения вышеназванных проблем является формирование системы развития персонала и руководителей промышленных предприятий.

Основными факторами, вызывающими необходимость развития руководителей предприятий, являются:

- увеличивающаяся стоимость менеджмента как производственного ресурса;
- давление со стороны конкурентов, требующее сокращения затрат и соответственно более эффективного использования труда;
- технологические изменения, требующие овладения новыми знаниями и компетенциями человеческих ресурсов;
- социальная ответственность организации за увеличение потенциала своих человеческих ресурсов.

Однако сегодня многие предприятия не имеют необходимой материально-технической и методологической базы для создания корпоративных центров развития или корпоративных университетов. Необходим региональный механизм, способный стать координационным и информационно-методологическим центром системы развития руководителей предприятий.

В современной научной теории понятие развития человеческих ресурсов не имеет однозначной трактовки. Многие исследователи [2, 3, 5, 7] анализируя проблему развития руководителей, исходят из собственного понимания этого феномена. В теории социального управления под термином «развитие» понимается необратимое, направленное, закономерное изменение, характеризующееся трансформацией качества, переходом к новым уровням организации.

Таким образом, условно можно выделить два подхода к развитию руководителей предприятий: традиционный и современный.

В рамках традиционного подхода развитие человеческих ресурсов не выделяется как самостоятельная подсистема и отождествляется с обучением персонала и руководителей. Обучение является самостоятельным процессом в системе управления персоналом компании. Обучение, прежде всего, ориентировано на устранение дефицитов профессиональных навыков и компетенций руководителей, необходимых для выполнения текущих задач. Поэтому обучаются наименее результативные руководители или те, кто переходят на следующую ступень организационной иерархии.

В рамках современного подхода процессы обучения и развития персонала встроены в организационную бизнес-модель. Это обусловлено тем, что управление человеческими ресурсами взаимосвязано и согласовано со стратегией организации и реализуется как стратегическое. Подход основан на необходимости максимального раскрытия потенциала сотрудников компании, когда персонал рассматривается в качестве ключевого фактора, определяющего эффективность использования всех остальных ресурсов организации. Развитие означает в первую очередь сложную и интересную работу, коучинг, оценку и наставничество. Согласно Э. Майклзу «таланты принадлежат компании, люди легко передвигаются внутри компании» [4]. В целом развитие предполагает индивидуальный подход к каждому сотруднику, имеет опережающий характер.

Исходя из вышесказанного, под развитием руководителей будем понимать плановый, управляемый и систематический процесс формирования и развития управленческих компетенций, совершенствование показателей трудового поведения руководителя, а также достижение целей в области карьеры. Также необходимо отметить, что развитие руководителей предприятий должно соответствовать ряду ключевых характеристик:

1. Стратегический характер развития руководителей. Акцент на развитие управленческих компетенций, которые будут востребованы в стратегической перспективе, с опорой на видение.

2. Проактивный характер развития руководителей, предполагающий на основе анализа и предвидения использовать превентивные инструменты управления промышленным предприятием.

3. Инвестиционный характер развития руководителей предполагает средства на развитие человеческих ресурсов рассматривать не как затраты, а как инвестиции, способные принести отдачу и дополнительный экономический эффект.

4. Интеграционный характер развития руководителя, способный создать синергетический эффект.

5. Коммерциализация интеллектуального капитала предприятия (промышленного кластера) на основе управления корпоративными знаниями.

Таким образом, роль университета в развитии руководителей промышленных предприятий заключается в формировании методологии развития, создании обеспечивающих условий, сопровождении на ключевых этапах развития руководителей (рис. 1).

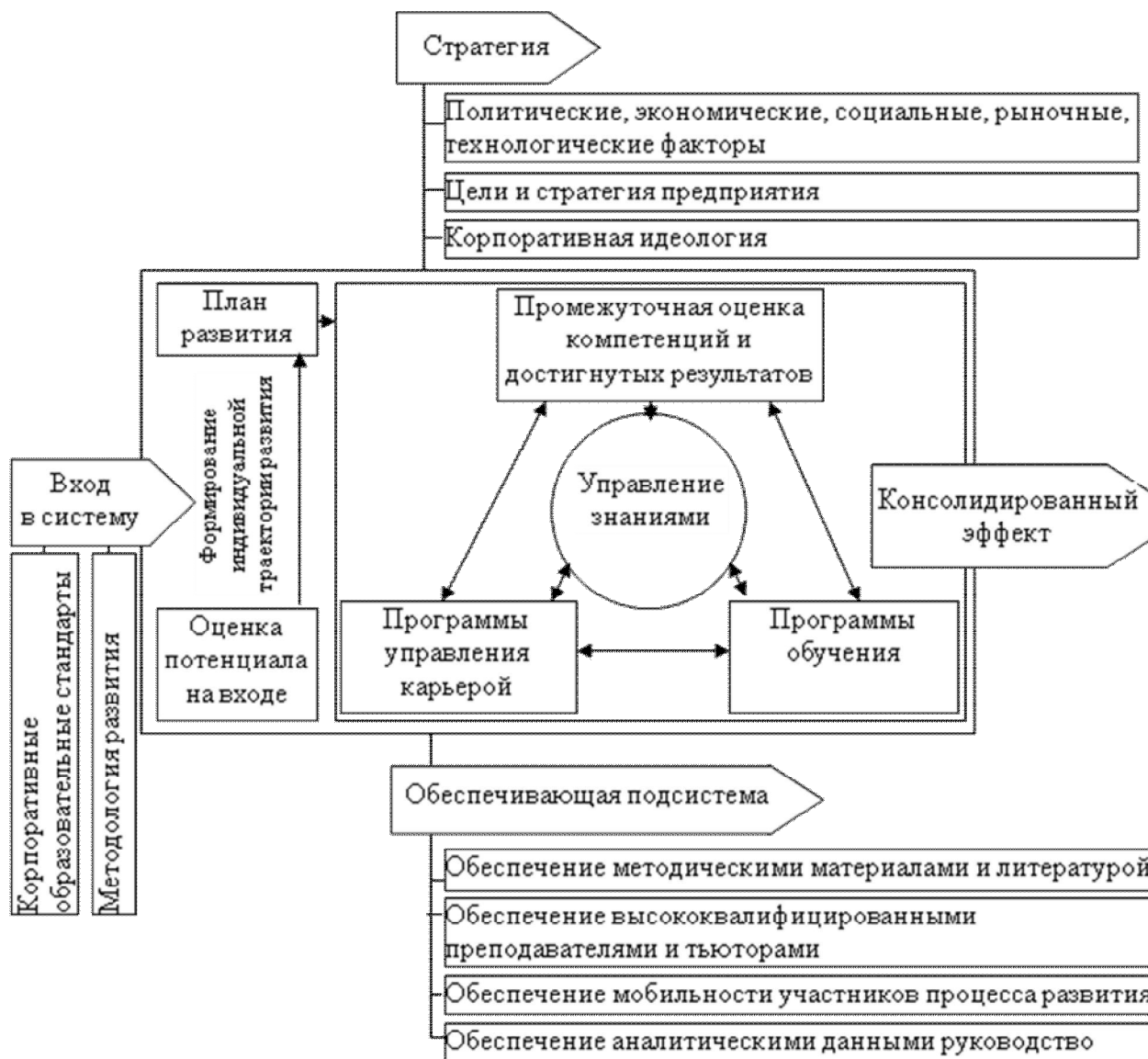


Рис. 1. Система развития руководителей предприятия на основе взаимодействия с университетом

Основными функциями университета в содействии развитию руководителей предприятий являются:

Методологическая функция – разработка по заказу предприятия методологии развития управленческого персонала.

Информационно-аналитическая функция – предоставление своевременной и полной информации и аналитики руководству предприятия о процессах и результатах функционирования системы развития руководителей.

Преобразующая функция – позволяет определить и сформировать такие качественные характеристики менеджмента, которые позволят обеспечить достижение стратегических целей предприятия с учетом его корпоративной идеологии.

Стимулирующая функция – разработка комплекса мер, направленных на постоянное развитие руководителями своего потенциала, достижение карьерных целей.

Распределительная функция – организационная деятельность, направленная на размещение и перемещение руководящего состава в организационной структуре для повышения эффективности деятельности предприятия.

Контролирующая функция – организация контроля над реализацией всех принятых решений по развитию управленческих ресурсов предприятия.

Взаимодействие университета и предприятия должно строиться на основе комплексного, системного, целевого, компетентностного и развивающего подходов.

Программы обучения предполагают использование таких практик, как:

- профессиональная переподготовка и повышение квалификации;
- проведение краткосрочных семинаров и тренингов;
- стажировка с выполнением полномочий непосредственного руководителя;
- коучинг;
- выполнение индивидуальных программ;
- обогащение труда.

Сами обучающие процедуры должны строиться с учетом принципов андрагогики и с помощью интерактивных образовательных технологий. Оценка эффективности обучения должна проводиться с учетом современных моделей (Д. Кирпатрика, Дж. Филлипса и др.)

Программы управления карьерой должны использовать такие практики, как, ротация, участие в кадровом резерве, использование методов «горизонтальной» карьеры. Важнейшим компонентом управления карьерой должно стать развитие гибкости и лояльности руководителей компании. Полученные профессиональные знания и навыки должны быть закреплены в практической работе и включены в корпоративную базу знаний. Для оценки эффективности процесса развития необходимо использовать современные инструменты, такие как ассесмент-центр, «аттестация 360<sup>0</sup>», оценка на основе KPI.

Консолидирующий эффект системы развития управленческих кадров представлен в табл. 1

Табл. 1 Эффекты от реализации системы развития руководителей

Благополучатели	Эффект
Предприятие в лице акционеров и собственников	Экономический эффект от совершенствования бизнес-процессов предприятия, повышения производительности труда Достижение стратегических целей и укрепление позиции предприятия на рынке, выход на новые рынки
Менеджмент	Удовлетворение потребностей в самовыражении

ент предприятия	Достижение собственных целей развития
Регион	Интенсификация промышленного развития Повышение инвестиционной привлекательности региона Рост отчислений в бюджет
Университет	Формирование динамических способностей университета Получение доступа к исследовательской базе Рост доходов

Рассматривая перспективу партнерства промышленных предприятий и университета, у последнего, как субъекта отношений, можно выделить три составляющих, каждая из которых имеет самостоятельную задачу:

1. Образовательный центр – поставка на предприятие высококвалифицированных специалистов и руководителей, подготовленных с учетом специфических требований предприятия и отрасли.
2. Методологический (консалтинговый) центр – разработка, формирование и сопровождение системы развития руководителей предприятия.
3. Исследовательский центр – проведение исследований, разработка технологий и опытно-конструкторских образцов для предприятия.

В свою очередь предприятие как субъект отношений усложняется, приобретая сетевую структуру, благодаря сближению территориально локализованных предприятий, вертикальной интеграции по технологической цепочке, диверсификации, контрактингу и аутсорсингу. В этой сложной структурной группе выделяется «якорное» предприятие, которое берет на себя роль лидера всей группы. Именно с ним университет должен устанавливать отношения в первую очередь (Рис. 2). Методология развития управленческих ресурсов формируется в якорном предприятии, затем она может быть каскадирована в предприятия всей сети. В этом смысле якорные предприятия становятся сетевыми брокерами (девелоперами) развития человеческих ресурсов.

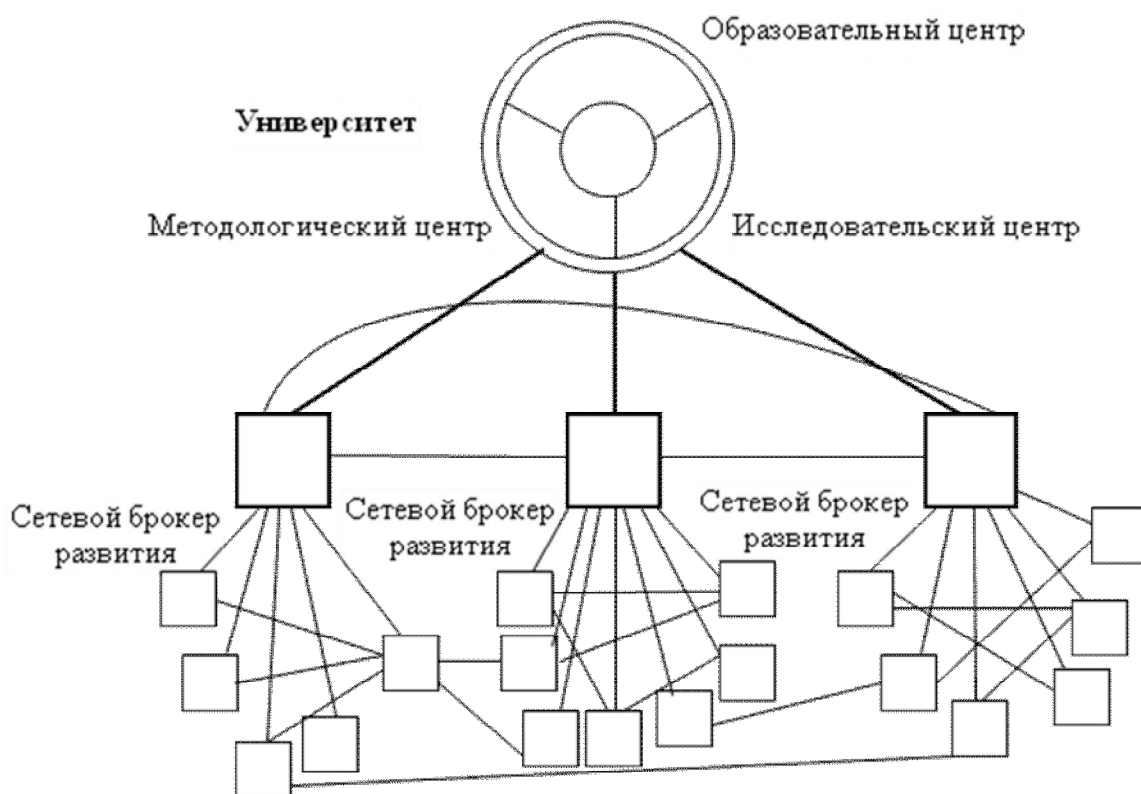


Рис. 2 Система взаимосвязей университета с промышленными предприятиями

Таким образом, университет в развитии управленческих кадров промышленных предприятий региона играет ключевую роль, а именно роль главного методолога, экспортера управленческих ресурсов и поставщика исследовательско-аналитической продукта для развития человеческих ресурсов. Становление и развитие рыночных отношений в России подталкивают обе стороны к тесному сотрудничеству. И чем раньше эти отношения начнут складываться, тем будет лучше для всех участников процесса. Однако ведущая роль здесь принадлежит университету, как инновационному лидеру. Первым этапом этой деятельности должно быть составление ресурсной карты промышленности региона, которая должна быть выполнена на основе глубокого анализа потенциала предприятий, оценки природно-климатических, экономических, политических и рыночных факторов. В такой карте должны быть оценены состояние и потенциал технологической базы, рынок труда, инвестиционный и экспортный потенциал региона. Такой комплексный анализ позволит определить приоритетные направления сотрудничества университета и промышленных предприятий.

#### Список литературы

1. Букович У. Уилльямс Р. Управление знаниями. Руководство к действию. [текст] – М.: ИНФРА-М, 2002.
2. Вебер М. Избранные произведения. - М.: Прогресс, 1990.
3. Кибанов А. Я., Каштанова Е. В. Управление персоналом: теория и практика. –М.: проспект, 2012.
4. Майклз Э., Хэндфилд-Джонс Х., Экселрод Э. Война за таланты. –М.: Манн, Фербер и Иванов, 2009.
5. Марра Р., Шмидт Г. Управление персоналом в условиях социальной рыночной экономики –М.: Издательство МГУ, 2001.

6. Мордовин С. К. Управление развитием человеческого потенциала: теория, методология, инновации. [текст] –СПб: Питер, 2004.
7. Педлер М. Обучение действием. –М.: Гардарики, 2000.