

Интернет-журнал «Наукovedение» ISSN 2223-5167 <http://naukovedenie.ru/>

Том 7, №5 (2015) <http://naukovedenie.ru/index.php?p=vol7-5>

URL статьи: <http://naukovedenie.ru/PDF/197EVN515.pdf>

DOI: 10.15862/197EVN515 (<http://dx.doi.org/10.15862/197EVN515>)

**УДК 658.3.07**

**Сокерина Светлана Вячеславовна**

ФГБОУ ВПО «Пермский национальный исследовательский политехнический университет»

Россия, Пермь<sup>1</sup>

Аспирант

E-mail: svsokerina@mail.ru

## **Развитие инновационного потенциала персонала в контексте динамических способностей организации**

---

<sup>1</sup> 614900, Пермь, Комсомольский проспект, 29

**Аннотация.** Формирование динамических способностей организации является важным условием долгосрочного и успешного существования компании на конкурентном рынке. Существенным условием формирования динамических способностей организации является раскрытие потенциала персонала, под которым подразумеваются скрытые, нереализованные возможности, которые могут быть использованы организацией для достижения ее целей. В статье раскрывается роль развития инновационного потенциала персонала для формирования динамических способностей предприятия. Выявлены личностные и организационные факторы формирования инновационного потенциала персонала, сопутствующие его реализации, среди которых выделены три важных составляющих: способности персонала и его готовность к раскрытию своего потенциала, а также возможности его реализации. Определены базовые элементы механизма формирования, развития и раскрытия инновационного потенциала сотрудников, включающие инновационную культуру организации, систему развития персонала, ориентированную на самореализацию и раскрытие потенциала сотрудников, и инновационно ориентированный управленческий персонал. Раскрывается суть базовых элементов механизма формирования, развития и раскрытия инновационного потенциала в условиях, позволяющих сформировать эффективную систему развития персонала, ориентированную на достижение инновационных целей и задач предприятия. Ключевым базовым элементом механизма развития персонала является инновационная культура предприятия, без которой невозможно развитие его динамических способностей.

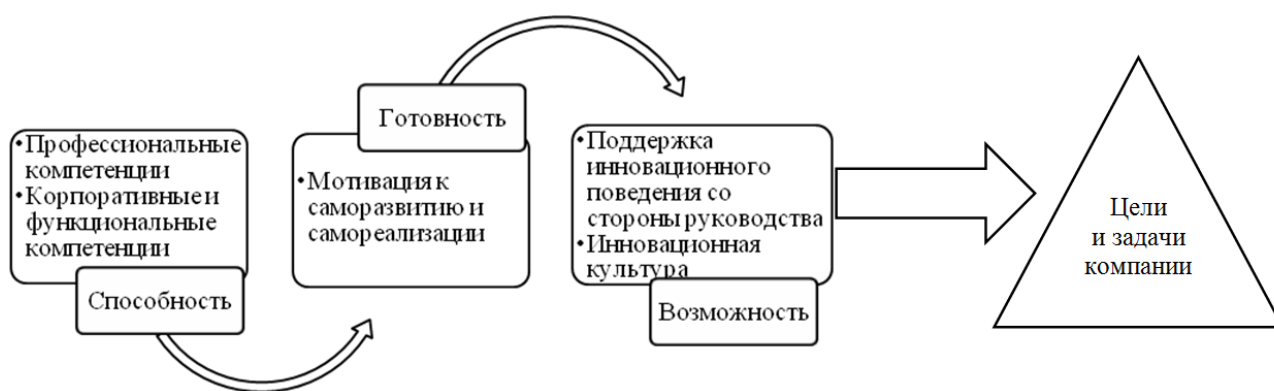
**Ключевые слова:** динамические способности организации; инновационный потенциал персонала; система развития персонала.

**Ссылка для цитирования этой статьи:**

Сокерина С.В. Развитие инновационного потенциала персонала в контексте динамических способностей организации // Интернет-журнал «НАУКОВЕДЕНИЕ» Том 7, №5 (2015)  
<http://naukovedenie.ru/PDF/197EVN515.pdf> (доступ свободный). Загл. с экрана. Яз. рус., англ. DOI:  
10.15862/197EVN515

Одной из наиболее актуальных проблем современного менеджмента является формирование динамических способностей организации, обеспечивающих ее устойчивую конкурентоспособность, через развитие инновационного потенциала персонала [10]. Именно потенциал персонала, включенный в производство и успешно при этом реализованный, является основой человеческого капитала компании [9], формируя ее динамические способности – гибкость организации в условиях высокой динамики внешней бизнес-среды и готовность к реализации стратегии. Следовательно, для создания и реализации инновационного потенциала персонала требуется построение системы развития персонала, ориентированной на формирование динамических способностей компании.

Потенциал персонала в контексте формирования динамических способностей организации, по нашему мнению, представляет собой как скрытые, нереализованные возможности, определяемые способностью персонала в целом и отдельного работника к самореализации, а также готовность сотрудников к реализации своего потенциала в практической деятельности (рис. 1).



**Рис. 1.** Факторы и элементы процесса реализации инновационного потенциала персонала

Способность работников к самореализации зависит от базового профессионального уровня и уровня развития ключевых компетенций, важных для эффективной деятельности предприятия, формирующих его конкурентоспособность. Способность к самореализации проявляется в активном поведении сотрудников, имеющих сформированные компетенции, внутренние мотивы и осознанное желание саморазвития. При этом наличие у работников указанных качеств не означает их готовность к реализации собственного потенциала, дальнейшему саморазвитию и к раскрытию своих возможностей в рамках отдельно взятой компании. Сотрудники будут проявлять свою готовность при наличии организационной среды, побуждающей к раскрытию индивидуальных способностей. Основными признаками такой среды, по мнению исследователей, относятся инновационная активность предприятия [2; 4], наличие развивающегося и развивающего лидера [1; 2], развивающая среда, стимулирующая процесс развития сотрудника [1; 10], которая создает благодатную почву, дающую возможность реализации его инновационного потенциала. Управляя процессом реализации инновационного потенциала, скрытые, нереализованные возможности персонала могут быть направлены достижение целей компании, решение стратегических и текущих задач, обеспечивающих ее инновационное развитие.

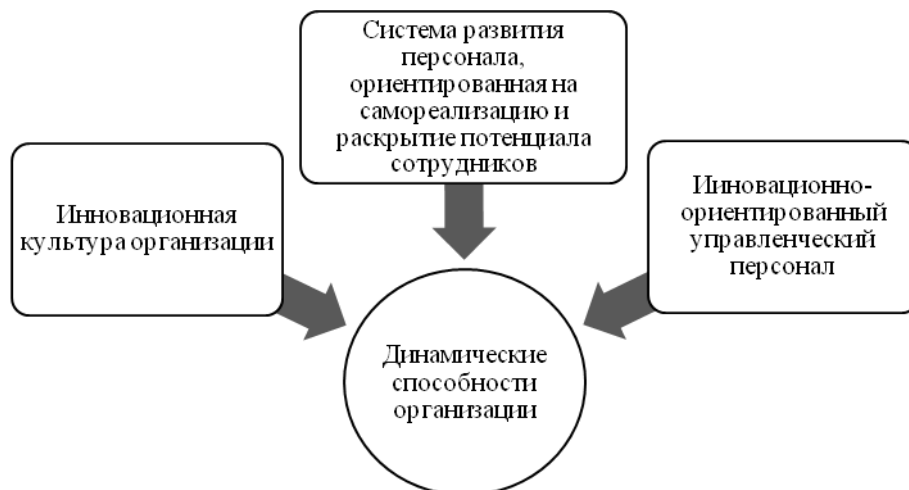
Формирование компетенций сотрудников в соответствии с ключевыми компетенциями организации может быть осуществлено в условиях традиционных систем обучения. Однако создание инновационного потенциала персонала как элемента динамических способностей организации требует наличия иницирующей и направляющей силы, которой должна стать эффективно функционирующая система развития персонала.

Система развития персонала представляет собой совокупность организационных структур, процессов и технологий, необходимых для формирования условий долгосрочного эффективного существования компании на рынке. Именно система развития персонала создает платформу для создания динамических способностей, позволяющих сформировать гибкость и адаптивность персонала и создать условия для реализации ключевых компетенций организации.

Возможности системы развития персонала по формированию динамических возможностей организации многообразны. По мнению П. Хайландера и соавт. развитие организационных возможностей должно предусматривать генерирование постоянного участия сотрудников в непосредственном совершенствовании процессов, соединение их деятельности по непрерывному улучшению со стратегическими целями компании, непрерывное совершенствование процессов в организации, стратегическое управление в развитии непрерывного совершенствования, демонстрацию непрерывных улучшений, развитие и обучение в результате этой деятельности [6]. Следовательно, как отмечают Л.В. Невская и И.А. Эсаулова, развитие персонала сегодня требует нового, в определенном смысле инновационного подхода – организации обучения в русле инновационного развития организации, мотивации саморазвития сотрудников, формирования внутрифирменных коммуникаций, обеспечивающих эффективное взаимодействие в процессе создания и внедрения инновационных идей и процессов [5]. А.В. Подгорная и Л.В. Некрасова выделяют условия, которые должны быть созданы в организации для управления человеческим капиталом в интересах ее инновационного развития: командная организация деятельности персонала на условии адхократического подхода, создание инновационного климата, формирование системы эффективного генерирования инновационных идей и механизма аккумуляции творческих идей и предложений, развитие внутрифирменного инновационного предпринимательства, развитие инновационных коммуникаций, непрерывное организационное обучение, использование гибких систем мотивации и стимулирования инновационной деятельности [7].

В ходе анализа публикаций [1-8; 10], мы пришли к выводу о том, что базовыми элементами механизма формирования, развития и раскрытия инновационного потенциала сотрудников в контексте формирования динамических способностей организации являются (рис. 2):

1. Инновационная культура организации;
2. Наличие иницирующей силы в виде инновационно-ориентированного управленческого персонала;
3. Наличие системы развития персонала, основанной на технологиях и процессах вовлечения персонала в инновационную деятельность компании, позволяющие раскрываться и развиваться инновационному потенциалу сотрудников.



*Рис. 2. Базовые элементы механизма формирования, развития и раскрытия инновационного потенциала персонала в целях формирования динамических способностей организации*

По нашему мнению, отсутствие хотя бы одного из перечисленных элементов может стать серьезным ограничением в создании эффективной системы формирования динамических способностей.

Наличие инновационной культуры организации – базовый фундаментальный элемент механизма формирования, развития и раскрытия инновационного потенциала персонала. Инновационная культура проявляется, в первую очередь, в ее ориентации на инновации во всех сферах деятельности компании и поддержке инновационной активности персонала. Наличие инновационной культуры способствует развитию организации, формируя устойчивую мотивацию персонала к развитию и реализации своего потенциала в интересах компании, способствуя привлечению и закреплению профессионалов, заинтересованных в развитии и самореализации, снижая риск утраты уникального человеческого капитала. При отсутствии инновационной культуры персонал слабо заинтересован в саморазвитии и раскрытии собственного потенциала, высококвалифицированные специалисты, достигшие пределов роста и развития в организации, ищут возможности для самореализации в другом месте, а новые специалисты не приходят, потому что их интересы и приоритеты в области саморазвития не совпадают с ценностями данной компании. Мы считаем, что развитие динамических способностей в организациях с неразвитой инновационной культурой не представляется возможным.

Вторым элементом механизма, существование которого принципиально для создания эффективно действующей системы формирования динамических способностей, является система развития персонала, основная задача которой состоит в вовлечении персонала в инновационную деятельность организации и стимулирование реализации потенциала персонала. Наличие инновационно-ориентированной системы развития персонала позволит раскрыть нереализованные возможности сотрудников, мотивировать их к профессиональному развитию и повысить приверженность организации, усилить заинтересованность высококвалифицированных специалистов в деятельности компании. Отсутствие инновационной ориентации в системе развития персонала послужит существенным ограничением для реализации потенциалов сотрудников, обеднит возможности инновационной активности организации. Поэтому система развития персонала должна стать центром внедрения инновационно-ориентированного управления в организации. Трансформация традиционного подхода в развитии персонала на инновационный лад требует наличия менеджеров по персоналу новой формации, обладающих соответствующей подготовкой по направлению развития персонала и управлению персоналом в условиях

изменений и инновационного развития, а также использования новых технологий, ориентированных в первую очередь не на осуществление процесса обучения, а на результат процесса развития. В данном случае продуктом процесса развития персонала будет являться инновационно-вовлеченный, активный, мотивированный на развитие и инновации, сотрудник, обладающий необходимыми компетенциями и готовый к процессу самореализации и дальнейшему совершенствованию [10].

Третий элемент механизма управления инновационным потенциалом персонала, без которого инновационное развитие организации не представляется возможным, – это инновационно-ориентированный управленческий персонал. Наличие его способствует непрерывному процессу развития организации, раскрытию потенциала персонала, созданию синергетического эффекта от совокупности инновационных потенциалов сотрудников. При его отсутствии инновационное развитие организации не имеет перспектив. Наличие «ложно» инновационно-ориентированного управленческого аппарата отражает наличие формально существующей системы инновационного развития – «для галочки», но не дающей никаких заметных результатов. Кроме того, ложная инновационная ориентация менеджмента предприятия влечет за собой потерю высококвалифицированных специалистов, не приемлющих тормозящей инновации практики руководства.

Таким образом, для формирования динамических способностей организации необходимо создание трех основных механизмов: инновационная культура, инновационно-ориентированный управленческий персонал и система развития персонала. Данные элементы механизма управления инновационным потенциалом персонала обеспечивают вовлечение и реализацию инновационного потенциала персонала в целях развития организации и повышения ее конкурентоспособности. Важным для этого процесса является реальная (а не имитируемая) заинтересованность компании в инновационном развитии, ее инновационная активность, наличие иницирующей и управляющей этим процессом силы, а также комплексный и продуманный подход к формированию системы развития персонала, обеспечивающего раскрытие и воспроизводство инновационного потенциала сотрудников.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Акатов Н.Б. Инициирование организационного саморазвития // Вестник Пермского университета. 2012. №2. С. 118.
2. Горшенин В.П. Управление инновационным потенциалом персонала корпорации: 08.00.05: автореф. дис. докт. экон. наук // Челябинск, 2006. 44 с.
3. Комаров С.В., Молодчик А.В., Пустовойт К.С. На рубеже изменения парадигмы менеджмента: саморазвивающиеся, самоорганизующиеся системы // Журнал экономической теории. 2012. №3. С. 132-142.
4. Лега К.А., Горшенин В.П. Особенности управления персоналом в условиях активной инновационной политики предприятия. <http://www.infinan.ru/upravlpersonalom/> (доступ свободный). Загл. с экрана. Яз. рус. (дата обращения: 30.08.2015).
5. Невская Л.В., Эсаулова И.А. Система развития инновационного кадрового потенциала предприятий // Вестник ПНИПУ. Социально-экономические науки. 2013. №21. С. 72-75.
6. Hyland P., Milia L., Becker K. The Role of Human Resource Development in Continuous Improvement: Facilitating Learning and Change. <http://eprints.qut.edu.au/12183/> (доступ свободный). Загл. с экрана. Яз. англ. (дата обращения: 20.05.2015).
7. Подгорная А.В., Некрасова Л.В. Методы управления человеческим капиталом в интересах инновационного развития организации // Духовная ситуация времени. Россия XXI век. 2013. №1-2. С. 86-91.
8. Akwei C.A., Peppard J., Hughes P. The Process of Creating Dynamic Capabilities. <https://dspace.lboro.ac.uk/dspace-jspui/handle/2134/7869/> (доступ свободный). Загл. с экрана. Яз. англ. (дата обращения: 15.04.2015).
9. Хадасевич Н. Развитие потенциала персонала организации // Кадровик. Кадровый менеджмент. 2010. №1. С. 6-10.
10. Эсаулова И.А. Самоорганизация и саморазвитие как источники инновационной активности персонала // Вестник Университета (Государственный университет управления, Москва). 2012. №1. С. 192-196.

**Рецензент:** Каштанова Екатерина Викторовна, кандидат экономических наук, доцент кафедры «Управление персоналом», Государственный университет управления.

**Sokerina Svetlana Vyacheslavovna**  
Perm National Research Polytechnical University  
Russia, Perm  
E-mail: [svsokerina@mail.ru](mailto:svsokerina@mail.ru)

## **Development of the staff's innovative capacity in the context of dynamic capabilities of organization**

**Abstract.** The formation of dynamic capabilities of organization is an important condition for a long-term and successful existence of company on a competitive market. Disclosure of the personnel capabilities, which reflect the hidden and unrealized opportunities that organization can use to achieve its goals, is an essential condition for forming dynamic capabilities of organization. The article describes a role of the staff's innovative capacity to form dynamic capabilities of enterprise. It brings out the personal and institutional factors for forming innovation capacity of the staff accompanying his implementation, among which there are three major components: capabilities and readiness of personnel for disclosure of his potential, as well as the possibilities of its implementation. The article considers the basic elements of mechanism for formation, development and disclosure of innovation capacity of employees, including the innovative culture of organization, the system of personnel development oriented to the self-realization and disclosure of the employees' potential as well as innovation-oriented management personnel. The author discloses the essence of basic elements of the mechanism for formation, development and disclosure of innovation capacity under conditions that allow one to form an effective system of staff development oriented on achievement of the innovative goals and objectives of enterprise. A key underlying element of the mechanism for development of personnel is an innovative culture of enterprise, without which the development of its dynamic capabilities is impossible.

**Keywords:** dynamic capabilities of organization; innovative capacity of personnel; system of personnel development.



## REFERENCES

1. Akatov N.B. Initsirovanie organizatsionnogo samorazvitiya // Vestnik Permskogo universiteta. 2012. №2. S. 118.
2. Gorshenin V.P. Upravlenie innovatsionnym potentsialom personala korporatsii: 08.00.05: avtoref. dis. dokt. ekon. nauk // Chelyabinsk, 2006. 44 s.
3. Komarov S.V., Molodchik A.V., Pustovoyt K.S. Na rubezhe izmeneniya paradigmy menedzhmenta: samorazvivayushchiesya, samoorganizuyushchiesya sistemy // Zhurnal ekonomicheskoy teorii. 2012. №3. S. 132-142.
4. Lega K.A., Gorshenin V.P. Osobennosti upravleniya personalom v usloviyakh aktivnoy innovatsionnoy politiki predpriyatiya. <http://www.infinan.ru/upravlpersonalom/> (dostup svobodnyy). Zagl. s ekrana. Yaz. rus. (data obrashcheniya: 30.08.2015).
5. Nevskaya L.V., Esaulova I.A. Sistema razvitiya innovatsionnogo kadrovogo potentsiala predpriyatiy // Vestnik PNIPU. Sotsial'no-ekonomicheskie nauki. 2013. №21. S. 72-75.
6. Hyland P., Milia L., Becker K. The Role of Human Resource Development in Continuous Improvement: Facilitating Learning and Change. <http://eprints.qut.edu.au/12183/> (dostup svobodnyy). Zagl. s ekrana. Yaz. angl. (data obrashcheniya: 20.05.2015).
7. Podgornaya A.V., Nekrasova L.V. Metody upravleniya chelovecheskim kapitalom v interesakh innovatsionnogo razvitiya organizatsii // Dukhovnaya situatsiya vremeni. Rossiya KhKhI vek. 2013. №1-2. S. 86-91.
8. Akwei C.A., Peppard J., Hughes P. The Process of Creating Dynamic Capabilities. <https://dspace.lboro.ac.uk/dspace-jspui/handle/2134/7869/> (dostup svobodnyy). Zagl. s ekrana. Yaz. angl. (data obrashcheniya: 15.04.2015).
9. Khadasevich N. Razvitie potentsiala personala organizatsii // Kadrovik. Kadrovyy menedzhment. 2010. №1. S. 6-10.
10. Esaulova I.A. Samoorganizatsiya i samorazvitie kak istochniki innovatsionnoy aktivnosti personala // Vestnik Universiteta (Gosudarstvennyy universitet upravleniya, Moskva). 2012. №1. S. 192-196.