

ПРИМЕНЕНИЕ ИНТЕНСИВНЫХ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ТЕХНОЛОГИЙ В ПОДГОТОВКЕ МЕНЕДЖЕРОВ ПО ИННОВАЦИЯМ

Б.Н. Герасимов, *д-р экон. наук, профессор*
Самарский университет государственного управления
«Международный институт рынка»
(Россия, г. Самара)

DOI: 10.24411/2500-1000-2019-10704

Аннотация. В связи с необходимостью развития корпуса управленцев актуальным становится использование интенсивных образовательных технологий в процессе их подготовки. Важную роль при освоении практики управления является использование игр, тренингов, конкретных ситуаций. Приведен комплекс заданий, направленных на приобретение навыков решения профессиональных управленческих задач.

Ключевые слова: организация, профессиональная подготовка, образовательные технологии, задания, обучаемые, управленец.

Долгое время в процессах управления на кризис начинали реагировать только с его появлением, когда ситуация уже становилась реальностью и негативные последствия предотвратить было сложно, а иногда и невозможно. В настоящее время в действиях многих организаций все более ясно прослеживается стратегия упреждения [1-3]. Действительно, гораздо разумнее предусмотреть кризис, т.е. разработать и ввести в систему такие инновации, которые позволят снизить риск и неопределенность последствий.

Дисциплина «Управление инновациями» – один из ключевых предметов в профессиональной подготовке специалистов по менеджменту. На наш взгляд, в рамках этой дисциплины необходимо изучать инновации во всех областях деятельности организации [4]. В рамках стратегического менеджмента один из подпроцессов непосредственно вырабатывает управляющие воздействия для всей инновационной деятельности [6].

В настоящее время существует достаточно высокие требования к деятельности современного специалиста [19]. Для поддержания и развития высокого профессионального уровня необходимо использовать **интенсивные образовательные технологии** (ИОТ), которые описаны и представлены в работе [5].

Рассмотрим применение ИОТ для практических занятий дисциплины «управление инновациями».

Структура и функции отдела инноваций организации. Инновационная деятельность – это совокупность действий, направленных на сопровождение инноваций от зарождения идеи до получения коммерческого результата на рынке [18]. Необходимо сформировать отдел, который будет обеспечивать выполнение инновационной деятельности (реализацию функций управления инновациями) в организации в полном объеме.

Содержание работы: основные функции отдела (не менее 10); структура отдела (4-5 подразделение, их назначение); состав специалистов (не менее 5 профессий, их роль); информационное взаимодействие с другими подразделениями организации (не менее 5 служб). Для полного выполнения задания оценка задания из 10 баллов.

Менеджер по инновациям: задачи, качества, взаимодействие со специалистами организации. Качества в основном личностные. Взаимодействие со специалистами организации – это информационное обеспечение инновационной деятельности, без которого невозможно выполнение определенных выше функций. Работа выполняется вдвоем или индивидуально. Оценка задания из 10 баллов.

Шкала отношений к инновациям. Определяется возможное отношение работников к идеям, новшествам в организации [10]. Предлагается на шкале три точки с определением их места (рис. 1).

Предлагается дать словесные характеристики отношения к инновациям, каждому численному значению этих отношений. Если кому-то тесно в рамках данной шка-

лы, можно выходить и за пределы представленной шкалы, т.е. до 12 (-12), 15 (-15) и т.д. *Оценка задания из 5 баллов.*

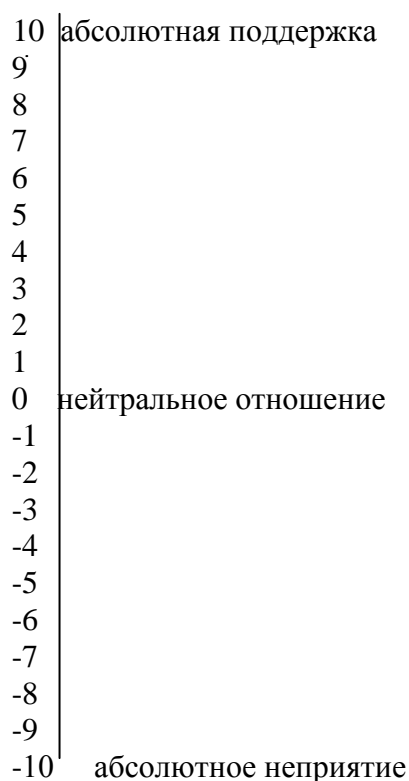


Рис. 1. Начальная шкала отношения к инновациям

Мероприятия по преодолению и профилактике сопротивления инновациям. Необходимо придумать несколько причин возникновения сопротивления инновациям сотрудников организации [7]. По каждой причине можно предложить от 1 до 3 на-

именований мероприятий. Количество мероприятий и ожидаемых последствий может быть несколько. Данное задание выполняется в виде табл. 1. *Оценка задания из 10 баллов.*

Таблица 1. Мероприятия по преодолению и профилактике сопротивления инновациям

Причины возникновения	Наименование мероприятий	Ожидаемые последствия
1. Необходимость освоения компьютера	1.1 Предложение уволиться 1.2 Перевод на другую должность 1.3 Обучение на курсах	1.1 Освобождение должности для другого работника 1.2 Снижение зарплаты 1.3 Повышение производительности труда

Инновационная игра «Разработка предложений по развитию организации». Основные этапы работы по работе [21]: предложение каждому студенту приготовить двойной листок в клетку; объяснение задания; определение предложений по совершенствованию деятельности ор-

ганизации по всем направлениям (не менее 10); выбор наиболее важных предложений (3-5); начертание таблицы из 5 колонок (№ п/п, параметры важности, сложности, обеспеченности, компетентности эксперта); сквозная нумерация всех предложений от 1 до последнего; представление каждо-

го предложения громко вслух; оценка каждого предложения по четырем параметрам и 10-балльной системе в течение 30 сек.; пропуск повторного предложения; сдача листов преподавателю.

После окончания занятия производится расчет средних значений всех параметров предложений. Далее по формуле вычисляются оценки целесообразности каждого предложения по работе [8]. Ранжирование предложений выполняется по убыванию оценки целесообразности. Вывод на печать. Результаты работы представляются группе, а также могут адресованы деканату и ректорату. Работа индивидуальная. После выполнения расчетов преподаватель коротко комментирует предложения студентов по развитию организации. *Оценка задания из 10 баллов. Такой оценкой может быть средняя оценка важности всех предложений каждого студентов.*

Технологии подпроцессов процесса «Управление инновациями организации». **Технология** – это совокупность операций (процедур), представленных в виде определенной последовательности операций в каком-либо виде деятельности. **Операция** – элемент технологии, включающий некоторый набор действий, который далее разделять нецелесообразно, ориентированный на преобразование предметов, информации, поведения или деятельности людей [9]. Иначе говоря, преобразование материи.

В виде технологий можно представить реализацию любой деятельности, где есть процесс движения от одного состояния к другому, в т.ч. и в сфере управленческой деятельности [14]. Необходимо расписать операции (процедуры) по четырем этапам какого-либо процесса:

1. Подготовка (1.1., 1.2., 1.n.).
2. Проведение (2.1., 2.2.,... 2.n.).
3. Заключительные операции, (оформление документации) (3.1., 3.2., ...3.n.).
4. Мониторинг: итоги и анализ качества и эффективности реализации технологии (4.1., 4.2.,...4.n.). *Оценка задания из 10 баллов (для 40 правильных операций) оценка 7,5-8 баллов.*

Кроме того, все виды коммуникации, используемые в организации или вне её,

легко могут быть представлены в виде технологий, в т.ч. таких как совещание, переговоры, конференция, семинар и т.д. [12] Это задание достаточно простое, так многие обучаемые участвовали в подобных коммуникациях и легко могут воспроизвести её технологию на бумаге. На следующем занятии преподаватель коротко комментирует выполнение заданий. Задание, чаще всего, выполняется вдвоем. Преподаватель комментирует пропуск или сложность некоторых операций с использованием примеров из образца.

Выполнив задание по разработке технологии коммуникаций, можно переходить к следующему более сложному заданию. Обучаемым предлагается подробно расписать операции (процедуры) подпроцессов процесса «Управление инновациями» [11]: управление инновационной политикой; управление потребностью в инновациях; управление инновационными идеями; управление прикладными исследованиями; управление экспериментами; управление инновационным проектированием; управление внедрением инноваций; управление инновационным потенциалом организации; управление приобретением инноваций; управление продажами инноваций; управление экономикой инноваций.

Оценка задания из 10 баллов.

Шкалы инновационного потенциала подпроцессов. **Инновационный потенциал** – это совокупность различных состояний организации в конкретной области деятельности (объектов, процессов или их частей). Шкалы различных состояний того или иного подпроцесса могут быть 3, 5, 7 или 10-балльными [13]. Шкалы необходимы для оценки состояния того или иного параметра или атрибута какой-либо структурной единицы в организации и формированию предложений для повышения существующего состояния на основе введения инноваций или изменений.

Преподаватель определяет вид менеджмента для определения характеристик шкалы. Выбор преподавателя связан с теми дисциплинами, которые были обучаемыми уже пройдены. Варианты занятий на усмотрение преподавателя:

– подпроцессы управления персоналом;

– элементы менеджмента;
– подпроцессы управления инновациями.

При этом фиксируется три состояния какого-либо процесса: низкое, нормальное

(среднее), высокое и приводится 2 характеристики для каждого из трех выбранных состояний подпроцессов организации [15] (табл. 2). Оценка задания из 10 баллов.

Таблица 2. Инновационный потенциал подпроцессов

Наименование подпроцесса	Состояние		
	Низкое	Нормальное	Высокое
1. Управление оценкой персонала	1.1. Оценка только непосредственным руководителем 1.2. Оценка на «глазок»	1.1. Тестирование 1.2. Оценка по документам	1.1. Аттестация комиссией 1.2. Использование всех возможных методов
2. Управление качеством ресурсов	2.1. Оценка качества ресурсов перед началом производства 2.2. Непродуктивное пролеживание ресурсов на складе	2.1. Регулярная проверка ресурсов на складе 2.2. Слежение за сроком годности ресурсов	2.1. Оценка качества ресурсов на входе предприятия 2.2. Оценка качества ресурсов продукции на выходе предприятия-поставщика

Мероприятия по развитию организации. Организационное развитие – это процесс введения новых элементов процессов или их частей (инноваций, изменений) в организации. При этом необходимо существенно улучшать различные элементы, составляющие эти процессы. Например, для развития процесса управления персоналом необходимо повышать уровень большинства подпроцессов, входящих в него, в частности, обязательно улучшать важнейшие подпроцессы управление под-

бором персонала, управления оценкой деятельности специалистов, управление квалификацией специалистов и т.д. Для реализации в организации этих подпроцессов необходимо предложить такие изменения, которые позволяют использовать более совершенный инструментарий (методы, модели, механизмы) [16]. Представлен пример по управлению персоналом. Задание выполняется по форме в виде табл. 3.

Таблица 3. Мероприятия по развитию организации

Наименование мероприятия	Средства реализации	Ожидаемые последствия
1. Повышение квалификации специалистов	1.1. Семинар, конференция 1.2. Курсы 1.3. Стажировка	1.1. Освоение новой профессии 1.2. Повышение производительности труда 1.3. Освоение нового метода работы

Для 10 мероприятий оценка задания из 10 баллов.

Сценарий инновационной игры. Необходимо выбрать тему. Далее представить последовательность процедур игры в соответствии со следующими этапами принятия решений по работе [20]:

– определение цели;

– диагностика ситуации в организации;
– формулирование проблемы;
– определение критериев;
– выработка вариантов решения проблемы;
– ранжирование вариантов решения в соответствии с критериями;

– выбор средств реализации и исполнителей;

– оценка ожидаемых результатов.

Работа домашняя. На занятии представляется доклад. В оценках могут участвовать и сами обучаемые, а также приглашенные эксперты. После окончания докладов преподаватель дает развернутый комментарий, указывая сильные и слабые стороны представленных работ. *Оценка задания из 30 баллов.*

Конкретная ситуация «Молодой специалист в фирме МВМП». Данная ситуация (автор О.С. Виханский) дает возможность комплексного обсуждения вопросов взаимодействия индивида и организации, таких как, влияние восприятия на поведение человека в организации, проблемы использования ролевого подхода к установлению взаимодействия человека и организации, влияние мотивации на отношения между людьми в коллективе.

Для разбора конкретной ситуации учебная группа разбивается на несколько подгрупп по 2-3 чел., т.е. подгрупп может быть 8-10 с тем, чтобы было разнообразие мнений. После прочтения ситуации каждая из подгрупп формирует письменный отчет на основе вопросов, предложенных преподавателем. Ответы формулируются кратко, но при этом должны быть описаны исчерпывающе без излишних подробностей.

Вопросы по данной ситуации: тема ситуации; хронология основных событий; характеристика основных героев; выявленные проблемы, затронутые в ситуации; варианты (инновационные предложения) решений проблем, судьба организации.

После написания ответов группа приступает к обсуждению предложенных вопросов. Ответы на вопросы воспроизводятся студентами по желанию. Другие внимательно слушают и дополняют первый и следующий ответ или высказываются свой вариант. Роль преподавателя в данном случае – направлять обсуждение в нужное русло и акцентировать внимание на определенных моментах. При этом не следует допускать одновременных высказываний. В заключение преподаватель может произнести правильный ответ, либо сказать какой из вариантов ответов сту-

дентов был ближе к истине. *Оценка задания из 10 баллов.*

Конкретная ситуация «Молодой специалист в фирме МВМП: год спустя». Автор ситуации предложенных вариантов развития ситуации Б.Н. Герасимовым написано продолжение, в которой рассматривается та же фирма в новых условиях деятельности. Возможные вопросы к ситуации: тема ситуации, основные события, описанные в ситуации, характеристика основных героев (дополнительная), проблемы, существующие в организации, варианты (инновационные предложения) решения проблем, судьба фирмы. Задание выполняется вдвоем или индивидуально. *Объем 2-4 стр. Оценка задания из 10 баллов.*

Для некоторых студентов можно предложить написание еще одного продолжения ситуации. Например, «Молодой специалист в фирме МВМП: пять лет спустя».

Конкретная ситуация «Боб Нолтон». Данная ситуация дает возможность комплексного обсуждения вопросов, возникающих при появлении нового члена в уже сложившемся коллективе: определение новых лидерских позиций, новые акценты в плане власти и влияния, авторитет неформального лидера, скрытый конфликт в коллективе, соотношение законной и экспертной власти и т.д. Возможные вопросы к ситуации: тема ситуации, проблемы, описанные в ситуации, характеристика основных персонажей, основные события, происходящие в группе, атмосфера в группе до и после прихода нового специалиста, инновационные предложения по улучшению климата в группе, судьба лаборатории и группы в ближайшем будущем. После оформления письменных ответов обучаемыми, данная ситуация также подвергается групповому обсуждению. Требования к характеру обсуждения такие же, как и в предыдущей ситуации.

В заключении работы представляется комментарий преподавателя. Задание выполняется вдвоем или индивидуально. *Оценка задания из 10 баллов*

Элементы организации и ее процессы. Как известно, структура организаций со-

стоит из нескольких конечных элементов. Состав их представлен ниже.

Элементы организации

1. Цели
2. Миссия
3. Продукт/услуга
4. Структура
5. Ресурсы
6. Технология
7. Результаты
8. Объекты
9. Процессы
10. Менеджмент

Объекты организации

1. Персонал
2. Маркетинг
3. Финансы
4. Стратегия
5. Операции
6. Качество
7. Инновации
8. Информация
9. Безопасность жизнедеятельности

сти

Элементы менеджмента организации

1. Культура
2. Лидерство
3. Мотивация
4. Стилль управления
5. Конфликты
6. Власть
7. Социальная ответственность
8. Коммуникации
9. Групповая динамика
10. Деловая этика
11. Совместная деятельность

Все перечисленные выше элементы необходимо проранжировать в соответствии с уровнем совершенства.

Оценка задания из 10 баллов.

Заготовки теста по дисциплине «Управление инновациями». По каждой лекции следует составить не менее двух тестов. Неправильных ответов может быть 3-4. Правильных ответов может быть 1-2 (Отмечаются знаком (*)) в конце каждого теста). Правильные ответы следует подбирать как можно ближе по содержанию к правильным. *Оценка задания из 10 баллов.*

На следующем занятии происходит обсуждение выполненных работ. Представ-

ляются лучшие варианты и ошибки, допущенные в работе. Лучшие варианты могут быть использованы для реальных экзаменационных тестов после дополнительной экспертизы и обсуждения они могут быть для утверждения на заседании кафедры.

Примеры вариантов работы представлены ниже.

1. *Инновационный процесс не представляет собой:*

- а) совокупность изменений в продукте;
- б) совокупность изменений в технике;
- в) появление качественно новых продуктов;
- г) изменение структуры издержек;
- д) изменение условий производства и потребления;

е) изменение жизненных условий*

2. В определение понятия «управление» не входит:

- а) хозяйственное управление организацией;
- б) некоторая самостоятельной сферой деятельности;
- в) совокупность научных знаний и практического опыта в области управления;
- г) управление человеческими отношениями в организации;

д) способность решать юридические вопросы*

*д**) управление техническими средствами*

3. *Миссия организации - это*

- а) максимизация прибыли;
- б) анализ внешней среды;
- в) выбор критериев;

г) причина её существования*

Модель экономического развития организации. Преподаватель на доске или в задании представляет начало дерева решений и предлагает студентам продолжить рисовать его блоки [17]. Необходимо расписать каждую ветвь дерева решений до тех пор, пока какой-то блок не может ветвиться (разбиваться) дальше. Затем студенты продолжают работу дома. На следующем занятии они приносят черновики, материал с которых переносится на листы А1. На рис. 2 представлен фрагмент совокупности блоков дерева решений по экономическому развитию организации.

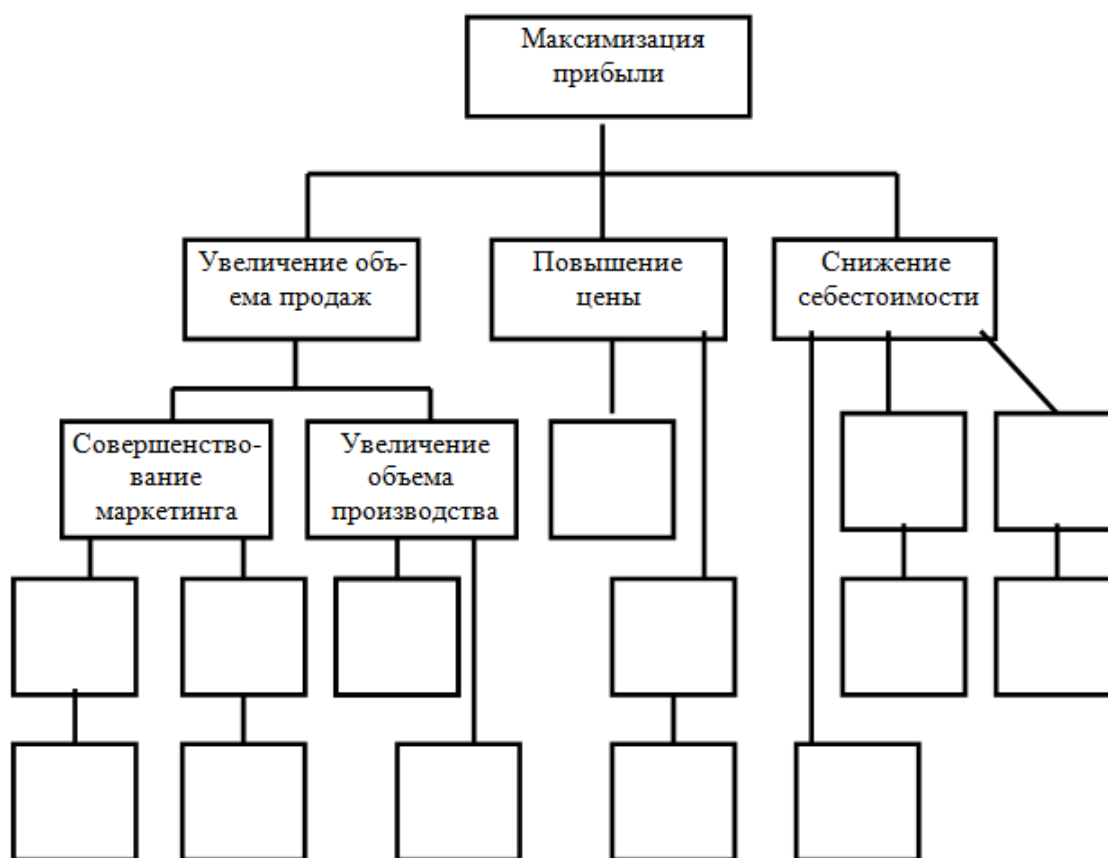


Рис. 2. Дерево решений по экономическому развитию организации

Затем каждая группа готовит доклад на 7-8 мин. Плакаты вывешиваются на стене (доске) или выкладываются на партах. В соответствии с жеребьевкой представитель каждой группы выходит для доклада. Все остальные слушают. Положения доклада поясняются материалами, изображенными на плакате. После доклада задаются вопросы. Все группы, руководитель и эксперты ставят оценки по 10-балльной системе, которые потом сдаются преподавателю для последующей обработки. На следующем занятии производится объявление оценок и дается комментарий к каждой работе с указанием их достоинств и недостатков. Подчеркиваются оригинальные находки отдельных подгрупп.

В оценках работ могут участвовать и независимые эксперты, приглашенные преподавателем. *Оценка задания из 30 баллов.*

Таким образом, чем выше уровень используемых средств или их сочетание современными педагогами, тем на более высокие результаты можно выйти как в самом образовательном процессе, так и после него, в деятельности молодого специалиста. Чем более эффективные инструменты используются в учебном процессе, тем выше будет методологическая оснащенность управленца для его профессиональной деятельности.

Благодаря наличию достаточно большого спектра ИОТ, можно заранее запрограммировать ожидаемые результаты от их применения в образовательного процесса, а, значит, назначить и необходимые ИОТ с соответствующими средствами мышления и деятельности для их успешного освоения и приобретения обучаемым и дальнейшего сокращения пути развития управленца к вершинам профессионального мастерства.

Библиографический список

1. Адизес И.К. Управляя изменениями. Как эффективно управлять изменениями в обществе, бизнесе и личной жизни / пер. с англ. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014. 368 с.
2. Акофф Р., Эмери Ф. О целеустремленных системах: пер. с англ. М.: Сов. радио, 1974. 272 с.
3. Анисимов О.С., Деркач А.А. Основы общей и управленческой акмеологии. М.; Новгород: СЕТ, 1995. 272 с.
4. Васяичева В.А., Герасимов Б.Н. Развитие процесса инновационной деятельности предприятия // Вестник Самарского государственного экономического университета. 2018. №10 (168). С. 69-76.
5. Герасимов Б. Профессиональная подготовка российских управленцев в контексте вызовов времени // Проблемы теории и практики управления. 2014. № 8. С. 123-128.
6. Герасимов Б.Н. Встраивание научной деятельности в образовательный процесс // Вестник Международного института рынка. 2017. №1. С. 65-71.
7. Герасимов Б.Н. Универсальная модель организационного реинжиниринга // Вестник Самарского аэрокосмического университета. 2003. № 2(4). С. 21-28.
8. Герасимов Б.Н. Механизм отношений элементов структуры организации // Менеджмент и бизнес-администрирование. 2018. №1. С. 157-165.
9. Герасимов Б.Н. Методология развития функциональной структуры организации на основе реинжиниринга: дис. ... докт. экон. наук. Самара: СГЭА, 2004. 286 с.
10. Герасимов Б.Н. Структура и содержание процессов деятельности организаций // Менеджмент и бизнес-администрирование. 2017. №4. С. 17-26.
11. Герасимов Б.Н., Ионесов В.И. Перспективы взаимодействия культуры, экономики политики в современном мире // Международный журнал гуманитарных и естественных и наук. 2017. №8. С. 9-17.
12. Герасимов Б.Н., Шимельфениг О.В. Личностное постижение мира. Саратов: Амрит, 2018. 448 с.
13. Герасимов Б.Н., Шимельфениг О.В. Мифологемы и философия управленческой теории и практики // Международный журнал гуманитарных и естественных и наук. 2016. №2. С. 61-68.
14. Герасимов Б.Н. Шимельфениг О.В. Онтология как рефлексивная картина представления экономических систем // Креативная экономика и социальные инновации. 2018. Вып 8. № 2(23). С. 7-26.
15. Гуияр Ф.Ж., Келли Д.Н. Преобразование организации / пер. с англ. М.: Дело, 2000. 376 с.
16. Ионесов В.И. О креативности действия во взаимоотношениях экономики и культуры // Креативная экономика и социальные инновации. 2016. Т.6. №4 (17). С.47-56.
17. Клок К., Голдсмит Дж. Конец менеджмента и становление организационной демократии/ пер. с англ. СПб.: Питер, 2004. 368 с.
18. Маслоу А. Самоактуализирующиеся люди: исследование психического здоровья // Курс практической психологии. Можайск: Психолог, 1992. 592 с.
19. Хэмэл Г., Брин Б. Будущее менеджмента. СПб.: BestBusinessBooks, 2013. 280 с.
20. Чумак В.Г., Герасимов Б.Н. Проблемно-ситуационные игры в инновационной деятельности организации // Вестник Самарского аэрокосмического университета. 2003. № 2(4). С. 68-75.
21. Шимельфениг О.В., Герасимов Б.Н. Игровое моделирование поведенческой деятельности управленцев // Поведенческий менеджмент в организациях: сб. ст. междунар. науч.-метод. конф. Пенза: ПДЗ, СГАУ, 2009. С. 73-77.

THE USE OF INTENSIVE EDUCATIONAL TECHNOLOGIES IN THE TRAINING OF MANAGERS FOR INNOVATION

B.N. Gerasimov, *doctor of economic sciences, professor*

Samara state university of management

«International market institute»

(Russia, Samara)

***Abstract.** Due to the need for the development of the management corps, the use of intensive educational technologies in the process of their preparation becomes relevant. An important role in the development of management practice is the use of games, trainings, specific situations. A set of tasks aimed at acquiring the skills to solve professional management tasks is presented.*

***Keywords:** organization, professional training, educational technologies, tasks, trainees, manager.*