

Метод формирования корпоративной общности



Г. В. Козлов,
д. ф.-м. н., профессор,
зам. руководителя аппарата
генерального директора –
руководитель секретариата,
АО «Концерн ВКО «Алмаз –
Антей»
gvkozlov@mail.ru



С. Е. Ерошин,
к. т. н., зам. директора
по научной и учебной работе,
АНО ДПО «НОЦ ВКО «Алмаз –
Антей»
s.e.eroshin@gmail.com



Д. Ю. Большаков,
к. т. н., начальник отдела,
АО «Концерн ВКО «Алмаз –
Антей»
antey@inbox.ru

Предложен и применен на практике метод формирования горизонтальных связей между дочерними обществами крупной вертикально интегрированной промышленной структуры. Метод основан на выявлении лидеров трудовых коллективов и на развитии их взаимодействия в процессе совместных корпоративных мероприятий, направленных на повышение уровня кадрового потенциала.

Ключевые слова: вертикально интегрированная структура, корпоративное единство, лидер трудового коллектива.

Успешная работа крупных промышленных структур, состоящих из большого числа дочерних обществ, во многом зависит от их взаимосвязи. Здесь и рациональное распределение заказов, и унификация продукции, и обмен опытом. В вертикально интегрированной структуре формирование системы корпоративного единства осуществляется главным образом управленческим путем. Вместе с тем немалую роль могут сыграть и горизонтальные корпоративные связи на уровне взаимодействия дочерних обществ. Такие связи укрепляют как корпоративную солидарность сотрудников, так и мотивацию на достижение целей и задач всей вертикально интегрированной структуры. С ориентацией на это проводятся различного рода корпоративные мероприятия, конференции, спортивные соревнования, конкурсы и т. д.

Нами в Концерне ВКО «Алмаз – Антей» опробован еще один путь – выявление, объединение и развитие лидеров трудовых коллективов [1, 2]. Это непростое, кропотливое дело, но оно формирует горизонтальные связи производственной направленности. Особенно значительный эффект от них можно ожидать, когда выявленные и объединенные в рамках программы лидеры займут ключевые административные и производственные позиции на своих предприятиях.

Лидеры – это стратегический кадровый ресурс вертикально интегрированной структуры, имеющий высокую потенциальную способность к самоорганизации в исследовании и решении научных, технических

и административных проблем, к внедрению инноваций [1-4]. Путем целенаправленного обучения выявленные лидеры могут быть выведены на качественно новый уровень развития для выполнения лидерской роли не только в своей социальной группе на предприятии, но и в масштабах всей вертикально интегрированной структуры.

Потенциальные лидеры далеко не всегда имеют признание и являются руководителями. В первую очередь это относится к молодым специалистам. Отсюда и возникает проблема разработки метода их выявления и развития [1].

Для сотысячного коллектива Концерта малоприменимы известные методы и приемы выявления лидеров, такие как тренинги, деловые игры, выездные мероприятия. Наша программа по выявлению лидеров является оригинальной разработкой, ориентированной именно на крупные вертикально интегрированные структуры. Программа включает три этапа.

На первом предлагается включиться в программу всем, кто чувствует в себе наличие лидерских качеств. При этом не накладывается никаких ограничений на образование, возраст, профессию, должность и опыт работы. Не требуются характеристики и рекомендации. Нужно лишь оценить себя с точки зрения набора личностных качеств.

На втором этапе респондентам предлагается уже более подробно рассказать о себе и своих взглядах. Перед ними в трех последующих заочных заданиях ста-

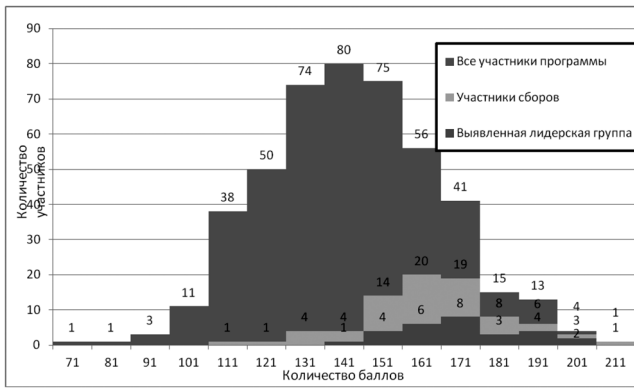


Рис. 1. Гистограммы распределения участников по уровню оценок экспертной группой

входят серьезные вопросы и задачи, рекомендуется для изучения литература о выдающихся людях, лидерские качества которых выражены особенно ярко.

На третьем этапе экспертная группа оценивает результаты ответов по заочным турам, и на их основе строится первичный рейтинг участников программы. Причем экспертная группа оценивает только ответы на вопросы, иная информация о имени, возрасте, должности, предприятии, специальности экспертам не доступна. Респонденты, попавшие в верхнюю часть рейтинга, приглашаются на сборы, где с ними в рамках соревнования самоорганизовавшихся команд проводятся занятия, дискуссии и конкурсы. На основе заключения жюри, модераторов, а также самих членов команд формируется итоговый рейтинг участников сборов, и определяются победители программы.

На этом программа не завершается. Выявленным лидерам даются задания по разработке вопросов, актуальных для развития Концерна, они получают дополнительные возможности повышения квалификации в корпоративном научно-образовательном центре, включая обучение в аспирантуре, прохождения стажировок на предприятиях Концерна, вовлекаются в организацию работы с молодежью [1, 5]. Кадровые службы предприятий Концерна получают важную информацию для качественного формирования резерва руководителей. Победители программы награждаются специальными знаками и дипломами. Награждение осуществляется в торжественной обстановке на ежегодном совещании директоров до-

черних обществ. Сведения о победителях берутся на заметку и руководством Концерна. Программа и ее итоги широко обсуждается в местных и корпоративных печатных изданиях, участниками в социальных сетях и в Интернете [6, 7]. Видеоматериал о программе выставляется на сайте Концерна. Не остаются без внимания и остальные участники программы.

Замысел программы выявления лидеров предусматривает активную фазу раскрытия лидерских качеств путем подготовки из числа победителей модераторов и экспертов последующих сборов, преподавателей курсов повышения квалификации. Конечной целью является перевод программы на самовоспроизведение и саморазвитие с целью формирования дополнительных межличностных связей между лидерами предприятий вертикально интегрированной структуры.

Первично для участия в программе заявилось около двух тысяч человек. Все заочные задания второго этапа успешно выполнили около пятисот. Их распределение по уровню набранных на заочном этапе баллов показано на рис. 1.

На первые сборы было приглашено 80 участников (смогло приехать 77), из них было выбрано 28 победителей программы (см. рис. 1). Осенью планируются вторые сборы с тем же числом участников, которые, скорее всего, дадут аналогичный результат, и число победителей программы 2017 г. составит около 50 человек.

Фактически методика представляет собой систему фильтров, аналогичную используемой для выделения из урановой руды активных изотопов. На каждом из трех этапов остается от 25 до 32% участников, т. е. эффективность их фильтрации примерно одинакова, однако, каждый последующий этап требует использования более тонких инструментов и более трудоемких методов отбора.

Согласно собранным при заочном анкетировании данным, участники программы с оптимизмом смотрят в будущее как с точки зрения производственных, так и жизненных перспектив (рис. 2 и 3). Это является важнейшим моментом подтверждающим эффективность примененного метода.

Почти 38% респондентов не имеют никаких сомнений в жизненных перспективах, причем у мужчин этот показатель существенно выше, чем у женщин.

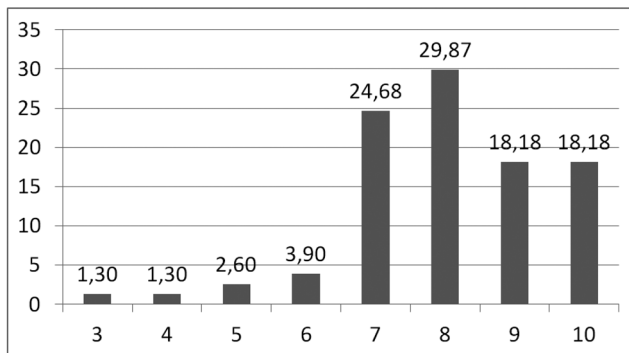


Рис. 2. Распределение по уровню удовлетворенности работой (по десятибалльной шкале)

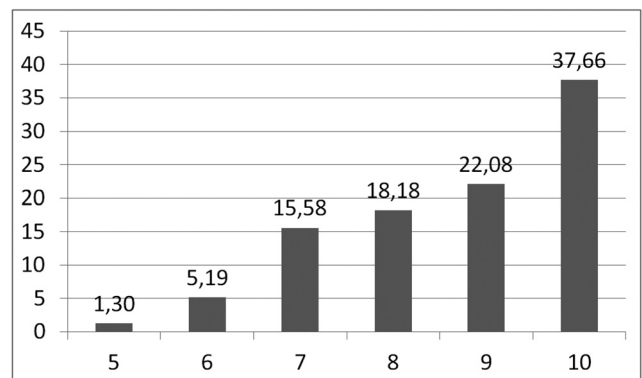


Рис. 3. Жизненные перспективы (по десятибалльной шкале)

Возможно, это связано с тем, что женщинам труднее, нежели мужчинам, решить семейный вопрос, они в большей степени озабочены судьбой детей.

Возрастное распределение участников обнаруживает максимум в районе 28 лет (рис. 4).

Это тот самый оптимальный возраст, когда молодые специалисты уже набрались производственного опыта, приобрели амбиции и могут вполне адекватно оценить в коллективе свои лидерские качества. Как уже отмечалось, программа не ставит ограничения на возрастные рамки, но число участников старше 40 лет совсем незначительно.

Оказалось, что все без исключения участники первых сборов имеют высшее образование (табл. 1). Заметный процент имеет ученые степени.

Среди мужчин преобладают инженеры, среди женщин — администраторы.

Согласно данным, собранным в табл. 2, абсолютно все участники чувствуют ответственность за свои советы. Женщин почти невозможно переубедить, и они не совершали в жизни значимых ошибок. Большая часть чувствует «руку» судьбы. Имеется в виду, что судьба защищает от неприятностей и невзгод. Это весьма важно для лидеров, находящихся обычно на передней линии жизненной активности.

Большинство склонно давать советы и прислушиваться к ним. Это точно полезно лидеру.

Ключевым мероприятием программы являются недельные сборы. Для укрепления единства команд их выделили цветом выданной формы (футболки и бейсболки).

Расселение участников сборов проводилось в двухместные номера по схеме случайной выборки (мужчин и женщин отдельно). Этот простой прием также направлен на развитие коммуникабельности и общности. По окончании сборов участники его единодушно положительно оценили.

Сборы были ориентированы на достижение следующих целей:

- развитие лидерских качеств и навыков управления у участников;
- развитие коммуникабельности, установление корпоративных связей и совершенствование практики работы в проектной команде;
- расширение кругозора участников;
- выявление потенциала интеллектуального развития участников и стимулирование их к совершенствованию своих компетенций.

Еще одной важной задачей, решаемой во время сборов, является оценка эффективности примененной методики выявления лидеров. Именно путем

Таблица 1
Сведения о составе участников первых сборов

	Мужчины, %	Женщины, %
Ученая степень	8,9	4,2
Наличие семьи	60,7	45,8
Высшее образование	100,0	100,0
Администратор	3,6	62,5
Инженер	82,1	37,5
Рабочий	14,3	0,0

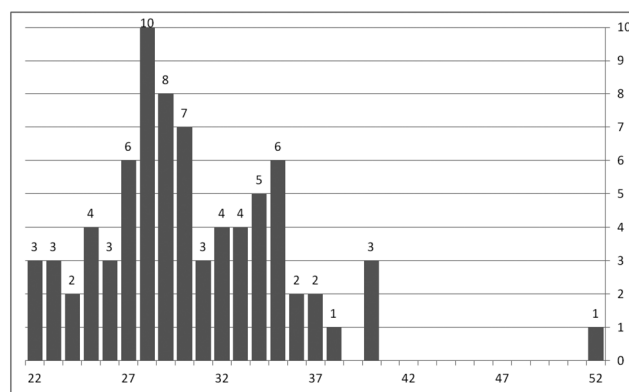


Рис. 4. Распределение участников сборов по возрасту

непосредственного взаимодействия можно получить надежное заключение о наличии у участников требуемых качеств.

Программа сборов включала десять интеллектуальных (5 дискуссий, 3 экзамена и 2 проектные работы) и четыре спортивных мероприятия (плавание, настольный теннис, гиря, дартс).

Больше всего времени было отведено на обсуждение интеллектуальных мероприятий по пяти темам под руководством опытных модераторов:

1. «Россия: исторический опыт и перспективы развития».
2. «Научно-технический прогресс».
3. «Интернет и искусственный интеллект».
4. «Роль ораторского искусства в завоевании авторитета».

Таблица 2
Распределение ответов

Вопрос	Положительный ответ, распределение, %				
	По полам		По профессиям		
	Мужчины	Женщины	Администраторы	Инженеры	Рабочие
Быть первым в деревне лучше, чем рядовым в городе	75,0	83,3	88,2	76,4	62,5
Успели сделать что-то полезное, о чем будут помнить после них	51,8	45,8	35,3	52,7	62,5
Любят давать советы коллегам	73,2	58,3	70,6	63,6	100
Чувствуют ответственность за свои советы	100	100	100	100	100
Следуют советам при принятии решений	78,6	54,2	52,9	74,5	87,5
Легко переубеждаются	3,6	0,0	0,0	3,6	0,0
Чувствуют «руку судьбы»	60,7	75,0	70,6	61,8	75,0
Много сделали значимых ошибок в жизни	10,7	0,0	5,9	7,3	12,5
Совершили поступки, за которые до сих пор стыдно	53,6	29,2	29,4	47,3	75,0
Имеют врагов	16,1	4,2	5,9	14,5	12,5
Любят спорить	64,3	50,0	41,2	63,6	75,0

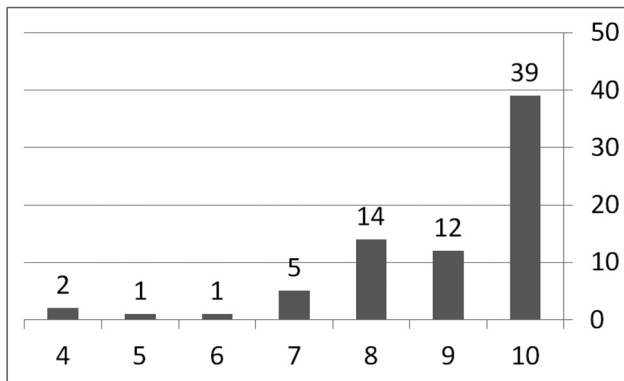


Рис. 5. Распределение оценок по десятибалльной системе полезности программы участников сборов

5. «Тенденции военной техники, информационные войны».

При этом решались две задачи:

- углубление знаний и представлений участников по мировоззренческим проблемам и актуальным направлениям развития общества,
- выявление наиболее подготовленных членов команд по итогам дискуссии.

Все модераторы сборов, а это умудренные профессиональным опытом специалисты (в их числе академики, профессора и генерал армии), отметили исключительно высокий интеллектуальный уровень и активность участников. Это явилось убедительным подтверждением высокой эффективности заочных туров и работоспособности программы в целом.

Интеллектуальные конкурсы в виде трех экзаменов были направлены на развитие таких важных лидерских качеств, как скорость реакции и умения четкого и краткого формулирования мыслей и мнений, а также на повышение интереса к истории, географии и культурному наследию страны и через это на развитие патриотических чувств. Экзаменуемым требовалось продемонстрировать не только знания, но и ораторское искусство. Несколько человек проявили себя блестяще, для других явилось стимулом углубить свои знания о Родине.

Интеллектуальные мероприятия в виде двух проектов имели следующие цели:

- развитие навыков командной работы;
- умение мобилизоваться в условиях резко ограниченного времени;
- совершенствование навыков представления разработок.

Проектные работы были по двум темам: «Как следовало бы преобразовать СССР?» и «Подготовка полета на Марс». Каждая команда разрабатывала один из аспектов заявленной темы. В силу насыщенности программы сборов работа над проектами велась командами преимущественно в ночное время, подчас далеко за полночь. Это было испытанием на работоспособность и мобилизацию. Для возможности коллективной работы каждой команде предоставлялось штатное помещение. Все презентации были подготовлены качественно и получили высокие оценки жюри.

Показательна оценка программы участниками сборов. Больше половины поставили высший балл (рис. 5).

Заключение

Проведенный анализ результатов сборов подтвердил работоспособность разработанной методики выявления лидеров трудовых коллективов в крупных вертикально интегрированных структурах оборонно-промышленного комплекса.

В результате реализации программы корпоративная общность образовалась сразу на нескольких уровнях, а именно среди:

- участников успешно прошедших заочные туры (через общение в социальных сетях с оргкомитетом и между собой);
- участников сборов (путем знакомства во время сборов, через соревнование между командами по выполнению заданий);
- членов команд (путем знакомства, через работу над заданиями, через соревнования и личное общение);
- группы победителей (личное заочное и очное общение, причастность к лидерской группе, участие в последующих мероприятиях и сборах).

Дальнейшее взаимодействие с участниками программы показало, что особенно прочными оказались закаленные в соревнованиях внутрикомандные связи, сохранившиеся после сборов.

Выявление работников, обладающих необходимыми для лидерства личными качествами, знаниями и умениями, не является завершающим актом программных мероприятий. Работа с образовавшимся активом переходит в фазу целенаправленной созидательной деятельности. Для команд первым заданием стала разработка проекта производственного соревнования между дочерними обществами Концерна. Все восемь команд успешно справились с заданием. В результате получен добротный материал, изучение и обобщение которого позволит выработать конкурсную систему, полноценно учитывающую специфику предприятий Концерна.

Можно уверенно заключить, что реализация программы выявления лидеров трудовых коллективов играет положительную роль в формировании корпоративного единства Концерна, путем развития горизонтальных связей предприятий через общность лидеров трудовых коллективов.

Авторы выражают благодарность сотрудникам Научно-образовательного центра воздушно-космической обороны «Алмаз – Антей» им. академика В. П. Ефремова» Д. В. Орлову, А. Ю. Москалеву, С. В. Яковлевой за создание компьютерной системы организации программы и обработки результатов — «ИвоН».

Список использованных источников

1. Д. Ю. Большаков. Выявление и поддержка интеллектуальных лидеров мнений в вертикально интегрированной структуре оборонно-промышленного комплекса // *Инновации*. № 7. 2016. С. 68-70.
2. Д. Ю. Большаков, С. Е. Ерошин, Я. В. Новиков. Проблемы становления лидера трудового коллектива // *Вестник Концерна ВКО «Алмаз – Антей»*. 2016. № 2. С. 9-12.
3. Д. Ю. Большаков, Я. В. Новиков. Формирование расширенной компетенции инженерно-технических кадров для эффективного управления инновациями // *Социальная инноватика-2015*:

материалы международной научно-практической конференции. М.: Моск. гос. университет информационных технологий, радиотехники и электроники, 2015. С. 184-186.

4. Д. Ю. Большаков, Г. В. Козлов. Кадровое и технологическое обеспечение инновационной деятельности в вертикально интегрированных структурах // Инновационные стратегии развития науки, техники и общества. Социальная инноватика-2014: тр. всероссийской науч. конф. М.: ФГУП ГИЦ РФ «ВНИИгеосистем», 2014. С. 44-47.
5. Д. Ю. Большаков. Корпоративный научно-образовательный центр вертикально интегрированной структуры // Инновации. № 5. 2014. С. 73-78.
6. И. Андреев, А. Каретин, А. Салтыков. Концерн ВКО «Алмаз – Антей» выявляет лидеров // Обуховский вестник. 31 мая 2017. № 5 (8801). С. 6.
7. Е. Коробейникова. Концерн ВКО «Алмаз – Антей» впервые провел сборы лидеров // На одной волне. 10 мая 2017. № 5 (94). С. 2-3.

Method of corporate community formation

G. V. Kozlov, doctor of physics and mathematical sciences, professor, Deputy chief staff of the general director,

«Almaz – Antey» Air and Space Defence Corporation, Joint Stock Company.

S. E. Eroshin, candidate of technical sciences (PhD), Deputy director for science and education, Independent non-profit organization of further vocational education «Science and education center of aerospace defense «Almaz – Antey».

D. Yu. Bolshakov, candidate of technical sciences (PhD), chief of department, «Almaz – Antey» Air and Space Defence Corporation, Joint Stock Company.

A method of forming horizontal links between the subsidiaries of a large vertically integrated industrial structure was proposed and applied in practice. The method is based on the identification of leaders of labor collectives and on the development of their interaction in the process of joint corporate events aimed at raising the level of human resources.

Keywords: vertically integrated structure, corporate unity, leader of the work collective.

Состоялась премьера ведущей национальной технологической выставки «НТИ ЭКСПО»

20-22 июня 2017 г. в рамках V Международного форума технологического развития «Технопром» состоялась премьера обновленной национальной выставки достижений науки, технологий и инноваций «НТИ ЭКСПО». В этом году она обрела новый формат: «НТИ ЭКСПО» – это не просто демонстрационная площадка, а пространство для деловых коммуникаций.

Экспозицию выставки осмотрели заместитель председателя правительства РФ Дмитрий Рогозин, замглавы Минпромторга России Василий Осмаков, заместитель министра образования и науки РФ Григорий Трубников, руководитель ФАНО России Михаил Котюков, полномочный представитель Президента РФ в СФО Сергей Меняйло, губернатор Новосибирской области Владимир Городецкий, главный ученый секретарь Национальной академии наук Республики Беларусь Александр Кильчевский и другие высокопоставленные гости.

Владимир Городецкий на торжественном открытии «НТИ ЭКСПО» заметил, что не случайно одна из ключевых научно-технологических и инновационных выставок страны проходит в Новосибирской области в рамках форума «Технопром», ведь регион уверенно лидирует по многим направлениям научно-технологической и инновационной деятельности. «На выставке представлены прорывные результаты научной деятельности, новые технологии, инвестиционные проекты — это способствует привлечению инвестиций в высокотехнологичную сферу», — сказал Городецкий.

В 2017 году центральными темами выставки стали «новая промышленная революция» в России и реализация потенциала оборонно-промышленного комплекса страны для выпуска высокотехнологичной продукции гражданского назначения. Для технологического бизнеса важным является не только изобретение новых технологий, но и их ускоренное продвижение на рынок.

На сегодняшний день «НТИ ЭКСПО» является одной из ведущих научно-технологических выставок в России, которую в этом году посетили свыше 6500 гостей из более 17 стран мира. В ней приняли участие экспоненты из более 30 ключевых инновационных регионов, что позволяет назвать «НТИ ЭКСПО» национальной выставкой.

Более 150 экспонентов представили на выставке свои прорывные разработки, новые подходы к решению отраслевых задач. Страной – партнером выставки стала Республика Беларусь, которая показала свои новейшие научно-технологические разработки на коллективном стенде. Регионом-партнером выступил город федерального значения Севастополь, ряд предприятий и научно-исследовательских организаций которого представили на выставке достижения науки и технологий региона, среди них «Севастопольское авиационное предприятие», компания «Эверест», специализирующиеся на производстве летательных аппаратов.

Особенностью выставки в этом году стала интерактивная зона – TechnoView. Это коммуникационная и презентационная площадка, организованная для максимально эффективной работы и взаимодействия участников выставки. Здесь экспоненты получили возможность рассказать о своих разработках и представили передовые технологии и идеи инвесторам и потенциальным партнерам.

За три дня работы Выставки в зоне TechnoView состоялись мероприятия с участием руководства лидирующих на рынке компаний, таких как ГК «Росатом», ГК «Ростех», ГМК «Норильский никель», ОРКК ГК «Роскосмос», ФАНО России, Правительства Новосибирской области, Роспатента, в которых приняли участие более 200 представителей организаций-экспонентов. Крупные корпорации сформулировали запросы для научно-технического сообщества на требуемые технологические решения, а участники выставки, в свою очередь, предложили свои инновационные разработки. На эксклюзивных стендах ПАО «Ростелеком», ГК «Росатом», АО «Глонасс», Фонда Перспективных Исследований и Роспатента прошли презентации услуг и продуктов, консультации специалистов и тематические мероприятия.

Первые два дня выставки имели четкую бизнес-направленность: деловые встречи, бизнес-коммуникации. Мероприятия третьего дня были посвящены вовлечению молодых изобретателей и ученых в технологическое предпринимательство. В этот день молодежные стартапы получили возможность в неформальной обстановке получить ответы ведущих российских бизнес-тренеров на свои вопросы, касающиеся развития и презентации своих проектов, привлечения инвестиций и работы с венчурными инвесторами и инфраструктурой поддержки. Работа выставки завершилась торжественной церемонией награждения участников.

«НТИ ЭКСПО» – первая и единственная технологическая выставка национального масштаба, которая комплексно подходит к обеспечению технологического развития страны.