

УДК 005.12

КОМПЕТЕНТНОСТНЫЙ ПОДХОД КАК ОСНОВА ФОРМИРОВАНИЯ ИННОВАЦИОННОГО ЛИДЕРСТВА В ОРГАНИЗАЦИИ

Г.А. Гончаров, В.М. Четвериков

Негосударственное образовательное учреждение высшего профессионального образования «Санкт-Петербургский Гуманитарный университет профсоюзов», Санкт-Петербург,
email: gena_gon@mail.ru; chetvova@gmail.com

Аннотация. Результаты исследования опыта применения компетентностного подхода с целью формирования и развития инновационных лидерских качеств и навыков у менеджеров и персонала организации представлены в данной статье. На основе обобщения различных концепций, изложенных в трудах ведущих отечественных ученых в данной сфере знания систематизированы основные цели применения компетентностного подхода к формированию указанных качеств и навыков. Представлена модель системы формирования и развития лидерских инновационных компетенций у руководителей организаций (команд), разработанная на основе авторской концептуальной трактовки, а также алгоритм управления процессом формирования и развития инновационных компетенций у руководителей и персонала предприятий на основе компетентностного подхода. На основе собственного исследования и обобщения результатов исследования 160 экспертных организаций России с использованием порядковой шкалы выделены критерии оценки основных лидерских инновационных компетенций на трех уровнях: теоретическом, практическом и творческом.

Ключевые слова: компетентностный подход, лидерство, инновационные компетенции, система формирования компетенций, критерии сформированности компетенций.

COMPETENCE-BASED APPROACH AS A BASIS FOR FORMING INNOVATIVE LEADERSHIP IN AN ORGANIZATION

G.A. Goncharov, V.M. Chetverikov

Non-State Educational Institution of Higher Professional Education «Saint Petersburg Humanitarian University of Trade Unions», Saint Petersburg, email: gena_gon@mail.ru; email: chetvova@gmail.com

Abstract. The results of the study of the experience of applying the competence-based approach in order to form and develop innovative leadership qualities and skills among managers and personnel of the organization are presented in this article. Based on the generalization of various concepts presented in the works of leading domestic scientists in this field of knowledge, the main goals of applying the competence-based approach to the formation of these qualities and skills have been systematized. A model of the system for the formation and development of innovative leadership competencies among managers (teams) has been presented, developed based on the author's conceptual interpretation, as well as an algorithm for managing the process of forming and developing innovative competencies among managers and personnel of enterprises based on the competence-based approach. Based on their own research and the results of a survey of 160 expert organizations in Russia, the authors have identified criteria for evaluating key leadership and innovation competencies at three levels: theoretical, practical, and creative.

Keywords: competence-based approach, leadership, innovative competencies, competency development system, and competency development criteria.

Дата поступления статьи в редакцию: 17.07.2025

Дата принятия статьи в печать: 20.08.2025

Введение

Успешное достижение целей организации в условиях рыночной конкуренции во многом зависит от взаимодействия основных факторов: скорости внедрения инноваций в операционную и финансовую деятельность, доступности необходимых материальных и финансовых ресурсов, сформированности лидерских компетенций у руководителей и наемных работников, необходимых для решения конкретных задач.

Исследование процесса формирования инновационных компетенций у менеджеров и персонала организаций как ключевых участников бизнес-процессов позволяет выявить степень сформированности лидерского потенциала организации и источники его формирования. Так как наемные работники и хозяйствующие субъекты являются сторонами взаимодействия на рынке труда и главными участни-

ками социально-трудовых отношений, исследование проблемы соответствия лидерских компетенций менеджеров и работников потребностям развития организаций приобретает все большую актуальность.

Отсутствие лидерских инновационных компетенций у менеджеров (работодателей) ведет к снижению их заинтересованности в обновлении производства. Недостаточная квалификация работников, низкая мотивация и дефицит других необходимых лидерских характеристик затрудняют переход к инновационному типу развития организации.

Исследованиями, посвященными теоретическим основам и практическим аспектам формирования инновационных лидерских компетенций занимались российские ученые С. Ю. Алашеев [1], В. А. Базжина [2], М. А. Боровской [3], В. Ю. Бочаров [4], Е. С. Дашкова [5], А. В. Кабанов [6], Е. Ю. Легчилина [7], Я. Ф. Нашифранова [8], О. Ю. Павловская [9], А. Э. Федорова [10] и др. В своих трудах они делают акцент на использование инновационных моделей формирования лидерских компетенций у руководителей различных уровней управления.

В исследованиях других ученых — В. Н. Бобкова, В. Г. Квачева, И. Б. Колмакова [11], К. Г. Кязимова [12] основное внимание уделяется инновационным факторам формирования лидерских компетенций у субъектов управления по внедрению инноваций в функционирование организации. Развитию инновационных компетенций у менеджеров и анализу основных механизмов их формирования посвящены труды Л. А. Бургановой, А. А. Гусева, А. А. Оруджевой [13], А. А. Рабцевича [14], Т. В. Черевичко [15] и др.

В современных условиях функционирования организации человек может реализовать свои творческие способности либо через организацию собственного бизнеса, то есть предпринимательство и предоставление рабочих мест другим, либо через наемный труд, взаимодействуя с работодателем — владельцем ресурсов производства. В условиях цифровизации экономики происходит изменение системы взаимодействия работодателя и наемного работника; организационная логика их сотрудничества модернизируется. Работодатель выполняет функцию лидера (ведущего участника) этих изменений, поскольку он выступает как основатель производственно-сбытовой деятельности, устанавливает цели, способы и результаты использования рабочей силы, что дает ему возможность развивать производство и оптимизировать взаимоотношения на рынке труда.

Сегодня объективно возрастают: с одной стороны, значимость роли работодателя как лидера, заключающейся в подчинении наемного работника определенной организационной структуре и регламенту, которые должны соответствовать требованиям работы, уместности, практичности и общественной пользы; с другой — уровень профессиональных компетенций сотрудника, изменение его лидерского статуса в производственной сфере. Достижение высокого уровня согласованности между функциями работников с учетом развития их профессиональных навыков и возможностями оборудования (при ускоренном режиме внедрения инноваций) представляет собой основное направление решения современных проблем в производственно-сбытовой сфере.

Развитие лидерских профессиональных компетенций наемных работников предусматривает целенаправленное воздействие субъектов социально-трудовых отношений на повышение деловых возможностей работников, соответствующих инновационному прогрессу организации. Вследствие ускорения научно-технического прогресса у людей увеличивается резерв свободного времени, которое используется, в том числе, на развитие его инновационных компетенций, а значит, и повышение стоимости его труда. Объективным и актуальным требованием к наемным работникам является повышение активности их участия в инновационной деятельности, направленной на создание и использование новых технологий, способствующих оптимизации производственно-сбытового процесса. Это содействует формированию у них лидерских качеств в освоении и реализации инновационных компетенций, и как следствие, снижению стоимости продукции и повышению конкурентоспособности субъекта хозяйствования.

Не менее высокие требования предъявляются к организаторам экономической деятельности — работодателям. Развитие у них инновационных лидерских компетенций, безусловно, является основой успеха их предприятий. Такие компетенции, реализуемые в нововведениях и используемые в производственно-сбытовой деятельности, играют важную роль в создании новой ценности. Инновации в производстве способствует ускоренной генерации ценности, превышающей первоначальные издержки, а также увеличению капитала, развитию средств труда, повышению производительности и ценности работника, снижению уровня конфликтности социально-трудовых отношений и другим благоприятным результатам.

Цель исследования

В последние десятилетия во многих странах происходит интенсивное изучение теоретических основ компетентностного подхода и его практического использования в развитии лидерских инновационных компетенций у руководителей. Основное внимание в исследованиях уделяется организационным моделям ком-

петенций и образовательным программам, основанным на идее «знать — уметь — владеть» (ЗУВ). Одна из ключевых проблем, рассматриваемых в этих исследованиях, — необходимость точного прогнозирования результатов работы руководителей и определения их ценности. Анализ результатов показал, что недостаточно изученными остаются вопросы использования компетентностного подхода в формировании лидерских компетенций руководителей в долгосрочной и среднесрочной перспективе, а также создания единой организационной системы управления такими компетенциями на основе мониторинга профессиональных успехов руководителей. Таким образом, дальнейшее развитие теории и практики применения компетентностного подхода в развитии лидерских инновационных компетенций у руководителей организаций как субъектов рынка труда приобретает стратегическое значение, что и определило цель нашего исследования.

Методология исследования

На стратегическом уровне данный подход ориентирован на достижение конкурентных преимуществ руководителей и повышение их конкурентоспособности на рынке труда, а лидерские инновационные компетенции способствуют созданию предложения новых видов управленческих услуг. Подход позволяет управлять развитием инновационных навыков руководителей и проводить их оценку.

Основная цель применения компетентностного подхода в развитии лидерских инновационных компетенций у руководителей достигается посредством выполнения следующих задач:

- 1) вовлечение руководителей разных уровней в систему внедрения инноваций в организации, повышение их готовности к инновациям;
- 2) определение наиболее продвинутых в приобретении инновационных навыков руководящих работников с целью создания из них команд по внедрению инноваций;
- 3) стимулирование управленческого состава к участию в программах и мероприятиях развития инновационных компетенций;
- 4) вовлечение руководящего персонала в разработку программ развития инновационных компетенций у персонала организации.

Выполнение указанных задач невозможно без создания системы формирования и развития инновационных компетенций руководителей организаций и подразделений.

Результаты исследования

Структура такой системы представлена на рисунке 1.



Рис. 1. Система формирования и развития лидерских инновационных компетенций руководителей организаций (команд)

Источник: составлено авторами на основе собственной концептуальной трактовки.



Рис. 2. Алгоритм управления процессом формирования и развития инновационных компетенций у руководителей и персонала предприятий на основе компетентностного подхода

Источник: составлено авторами на основе обобщения современных отечественных и зарубежных моделей, а также авторской концепции применения компетентностного подхода в формировании и развитии лидерских инновационных компетенций персонала предприятий.

Представленная нами система состоит из двух подсистем:

1) подсистемы развития профессиональных лидерских инновационных компетенций;

2) подсистемы личностных лидерских инновационных компетенций. Первая подсистема должна обеспечить профессиональный прогресс руководителей предприятий, вторая — личностный, что в совокупности создает эффект синергии и обеспечивает высокий уровень лидерской инновационной компетентности в организации.

Внедрение такой системы требует специального алгоритма управления, который, безусловно, должен быть адаптирован к особенностям конкретной сферы экономической деятельности. Этот алгоритм разработан авторами на основе обобщения современных отечественных и зарубежных моделей, а также авторской концепции применения компетентностного подхода в формировании и развитии лидерских инновационных компетенций персонала организаций (рис. 2).

Лидерские инновационные компетенции руководителей играют ключевую роль в развитии и продвижении новшеств в организациях. Они включают в себя умение мыслить творчески, обладание глубокими знаниями в различных областях ИТ, способность эффективно выполнять несколько задач одновременно, а также способность быстро и экономно решать сложные предпринимательские проблемы. Таким образом, в современных условиях хозяйствования, каждый руководитель организации должен понимать, что помимо профессионализма, необходимо обладать также способностью к разработке и внедрению инноваций.

В данном исследовании выявление основных лидерских инновационных компетенций руководителей организаций осуществлялась по определенному алгоритму.

Во-первых, после изучения мнений экспертов о важности инновационных навыков руководителей и требований к компетенциям кандидатов на руководящие должности, был разработан рейтинговый список реакций руководителей на внедрение новых идей. Во-вторых, в ходе анализа федеральных образовательных стандартов были выделены группы инновационных компетенций для руководителей различных компаний.

Для каждой из этих групп были установлены индикаторы инновационных компетенций, которые необходимо использовать для анализа и оценки уровня развития навыков управленческого персонала. В — третьих была оценена роль в формировании лидерских инновационных компетенций управленческого персонала организации аналитических, коммуникативно-командообразующих, креативных способностей и навыков применения эмоционального и социального интеллекта. Оценка уровня сформированности лидерских инновационных компетенций была проведена на основе собственного исследования и обобщения результатов исследования 160 экспертных организаций России с использованием порядковой шкалы на трех уровнях: теоретическом, практическом и творческом (табл. 1).

Таблица 1

Лидерские управленческие инновационные компетенции руководителей организаций

Группа компетенций	Название компетенции	Критерии оценки сформированности компетенций		
		Теоретический уровень	Практический уровень	Творческий уровень
Лидерские управленческие инновационные компетенции	Навыки оперативного принятия решений и деятельности по их реализации. Способность к внедрению прогрессивных изменений. Способность оказывать влияние на людей силой убеждения (личный пример). Способность к реализации новых возможностей.	Знание основ управления персоналом, поиска, мотивации талантливых сотрудников, теории и методики самоменеджмента	Умение находить индивидуальные способы побуждения конкретного сотрудника к творческой деятельности, исходя из учета индивидуальных особенностей сотрудника, умение управлять собственной деятельностью, временем и стрессом.	Навыки объединять в группы сотрудников, способных вдохновлять и поддерживать друг друга в процессе реализации инновационной деятельности, быстро и гибко реагировать на непредвиденные ситуации

Таблица 2

Аналитические инновационные компетенции руководителей организаций

Группа компетенций	Название компетенции	Критерии оценки сформированности компетенций		
		Теоретический уровень	Практический уровень	Творческий уровень
Аналитические лидерские инновационные компетенции	Способность собирать и оценивать релевантную информацию. Способность разбивать проблемы на составляющие части. Способность эффективно управлять информацией. Способность находить альтернативы в решениях.	Знание основ распределения ситуативной информации на компоненты. Понимание предмета, задач и видов деятельности. Определение приоритетов деятельности.	Способен анализировать данные и определять основные приоритеты деятельности. Выяснять причину и следствие проблем и использовать выводы это для определения дальнейших действий.	Навыки проведения комплексного анализа и решения сложных ситуаций, отслеживания влияния решений на достижение целей организации и применения аналитических методов для анализа данных.

Таблица 3

Коммуникационно-командообразующие инновационные компетенции руководителей организаций

Группа компетенций	Название компетенции	Критерии оценки сформированности компетенций		
		Теоретический уровень	Практический уровень	Творческий уровень
Коммуникативно-командно-образующие лидерские инновационные компетенции	Совокупность устойчивых способностей участника проектной деятельности, обеспечивающая выбор наилучшей стратегии и тактики общения, эффективную деловую коммуникацию.	Знает способы поиска наиболее перспективных сотрудников. Способен оперативно переключаться на различные каналы коммуникации, эффективно пользуется ими для достижения целей организации.	Умеет привлекать креативных сотрудников с помощью нетривиальных мотивационных факторов и умеет влиять на их поведение.	Владеет методиками развития и мотивации талантливых работников в целях увеличения степени их вовлеченности в профессиональную деятельность в интересах организации.

В результате исследования была подтверждена гипотеза, что с ростом спроса на лидеров-профессионалов в различных сферах деятельности становится все более важным обладание высоким уровнем квалификации и готовностью к постоянному обучению, а также, что одним из ключевых требований к руководителям организаций сегодня является способность быстро усваивать новую информацию и адаптироваться к изменениям рыночной среды. Важно понимать, что улучшение навыков ведения бизнеса играет ключевую роль в определении конкурентоспособности лидеров на рынке управленческого труда.

Таблица 4

Креативные инновационные компетенции руководителей организаций

Группа компетенций	Название компетенции	Критерии оценки сформированности компетенций		
		Теоретический уровень	Практический уровень	Творческий уровень
Креативные-лидерские инновационные компетенции	Способность генерировать креативные идеи. Способность применять новые способы для решения традиционных задач. Способность создавать инновационную среду. Способность быстро перестраивать систему управления в зависимости от сложившейся ситуации во внешней среде.	Знание способов определения зон деятельности, которые нуждаются в модернизации, способов и инструментов такой модернизации	Умение быстро выявлять потенциальные потребности рынка в каком-либо продукте или услуге и применять новые (креативные) методы для создания конкурентных преимуществ организации.	Владение навыками определения зон деятельности, нуждающихся в модернизации, применения нестандартных способов и моделей управления для такой модернизации.

Таблица 5

Лидерские инновационные компетенции руководителей организаций в сфере применения эмоционального и социального интеллекта

Группа компетенций	Название компетенции	Критерии оценки сформированности компетенций		
		Теоретический уровень	Практический уровень	Творческий уровень
Инновационные – компетенции в сфере– применения эмоционального– в социального– интеллект:	Способность настраиваться на управление собственными эмоциями для достижения целей организации. Способность: одновременно выполнять функциональные обязанности, внимательно изучать оперативную информацию и результативно общаться с разными типами людей. Способность создавать позитивный настрой у персонала организации. Способность быстро определять эмоциональный настрой и его динамику в организации, предвидеть реакцию персонала на определенную ситуацию. Способность управлять отношениями и настроениями персонала организации.	Знание методов и инструментария самооценки и адаптации к изменяющейся деловой среде для успешного достижения целей организации. Знание методов формирования коллективного мнения и преодоления сопротивления инновациям.	Умение сформировать у персонала позитивную установку на результативные действия в нестабильной конкурентной среде. Умение работать в команде, результативно взаимодействовать с сотрудниками, справедливо распределять ответственность и вознаграждения, а также вносить личный вклад в развитие потенциала организации.	Владение навыками самооценки и самоменеджмента, развития личного эмоционального интеллекта. Владение навыками применения методов приемов управления конфликтами, поведением персонала для достижения целей организации.

Таблица 6

Цифровые лидерские инновационные компетенции руководителей организаций

Группа компетенций	Название компетенции	Критерии оценки сформированности компетенций		
		Теоретический уровень	Практический уровень	Творческий уровень
Цифровые инновационные-компетенции ⁶	Продвинутая компьютерная грамотность, включающая знание языков программирования. Способность применять цифровые инструменты анализа данных, включая различные действия с базами данных. Способность к решению различных задач автоматизации управленческих процессов с применением цифровых инструментов и корпоративных цифровых систем. Способность решать задачи по интеграции цифрового контента, коммуникации с использованием – всего диапазона цифровых решений, защиты данных и кибербезопасности.	Знание – языков программирования методов применения цифровых инструментов анализа данных, алгоритмов решения различных задач автоматизации управленческих процессов с применением цифровых инструментов корпоративных информационных систем.	Умение работать с большими базами данных, решать задачи информационного обеспечения «под ключ». Умение работать с современными цифровыми системами сканирования и методиками ведения проектов.	Владение навыками освоения новых цифровых технологий, которые помогут быстро внедрять их в деятельность организации. Навыки самостоятельного выбора технологии и среды, подходящие для решения задач организации.

В процессе достижения запланированных результатов формирования инновационных компетенций управленческого персонала организации, безусловно, наиболее значима роль лидера – руководителя.

Не менее важны для достижения запланированных результатов формирования лидерских качеств управленческого персонала организации аналитические компетенции (табл. 2).

Следующая группа наиболее значимых лидерских инновационных компетенций формируется на основе коммуникационно-командообразующих способностей руководителей (табл.3).

Формирование лидерских качеств современного руководителя требует формирования и развития креативных способностей (табл. 4).

Подбор и развитие сотрудников в современных компаниях все чаще осуществляется с учетом эмоционального и социального интеллекта. Результаты многочисленных исследований показывают, что уровень развития эмоционального и социального интеллекта напрямую связан с формированием лидерских инновационных компетенций у руководителей. Исходя из этого, считаем, что существует прямая связь между уровнем развития эмоционального и социального интеллекта и формированием таких компетенций у руководителей (табл.5).

Безусловно, что в условиях ускоренной цифровизации экономики инновационный тип лидера-управленца не может обойтись без знаний и навыков в области информационных технологий. В настоящее время руководителю необходимо иметь опыт в разработке и внедрении ИТ-решений, планировании архитектуры программного обеспечения и составлении каталога информационных сервисов для производственных процессов. Обобщение результатов указанных выше исследований позволило выделить наиболее значимые цифровые инновационные компетенции руководителей организаций (табл. 6).

Выводы

Лидерские инновационные навыки играют решающую роль в формировании конкурентоспособности руководителей на рынке управленческого труда. Для успешной реализации своих обязанностей на рынке труда необходимо обладать достаточным уровнем знаний, умений и навыков в профессиональной сфере. Важность определенных навыков для будущих руководителей выделяется большинством работодателей, как показывает проведенный опрос. Эксперты также отмечают, что менеджеры среднего звена должны быть в курсе последних технологий и уметь работать с данными. Кроме того, необходимо умение эффективно общаться с различными аудиториями, включая использование интернет-технологий. Формирование ключевых компетенций в цифровой сфере играет важную роль в карьерном росте

руководителей. Необходимость овладения новыми информационными технологиями и их успешного внедрения в работу организации становится все более актуальной. Кроме того, требуются специфические навыки в области разработки систем, оптимизации производственных процессов и анализа больших объемов информации для повышения эффективности деятельности. Все это поможет руководителям достичь лучших результатов и успешно реализовать свои профессиональные амбиции.

Литература

1. Алашеев С.Ю. Неформальные отношения в процессе производства: «Взгляд изнутри» // Социологические исследования. 1995. № 2. С. 12-19.
2. Базжина В.А. Формирование механизмов координации деятельности субъектов рынка рекрутинговых услуг: дис. ... канд. экон. наук. СПб., 2007. 190 с.
3. Боровской М.А., Масыч М.А., Бечвая М.Р. Социально-трудовые отношения: основные подходы и определения // Учен. зап. СКАГС. 2012. № 4. С. 63-67.
4. Бочаров В.Ю. Проблематизация социального государства // Журнал исследований социальной политики. 2011. № 1. С. 129-137.
5. Дашкова Е.С. Исследование процессов трансформации трудовых мотивов и форм занятости населения в условиях инновационного развития экономики // Вопросы инновационной экономики. 2010. Т. 10. № 2. С. 653-662.
6. Кабанов А.В. Анализ концепции социально-трудовых отношений в условиях организационных изменений // Научно-методический журнал Novainfo. 2017. Т. 1, № 72. С. 115-123.
7. Легчилина Е.Ю. Регулирование изменений в социально-трудовых отношениях в условиях цифровизации // Экономика труда. 2019. Т. 6, № 1. С. 89-102.
8. Нашифранова Я.Ф. Тенденции формирования социально-трудовых отношений в условиях цифровизации экономики // Russian Journal of Management. 2021. № 1. С. 196-200.
9. Павловская О.Ю. Теоретико-правовые аспекты регулирования трудовой занятости в СССР и Российской Федерации: история и современность: монография. М.: Юрайт, 2024. 157 с.
10. Федорова А.Э., Чудиновских М.В., Борзенко Е.И. и др. Трансформация трудовых отношений: факторы социального загрязнения: коллективная монография / под ред. А. Э. Федоровой. Екатеринбург: ЮНИКА, 2019. 178 с.
11. Неустойчивая занятость в Российской Федерации: теория и методология выявления, оценивание и вектор сокращения: научная монография / гл. науч. ред. В. Н. Бобков. М.: КНОРУС, 2018. 342 с.
12. Кязимов К.Г. Рынок труда и занятость населения. М.: Юрайт, 2024. 215 с.
13. Бурганова Л.А., Ларионова Н.Н., Юрьева О.В. Рынок труда в условиях цифровой трансформации экономики // Вестник экономики, права и социологии. 2022. № 4. С. 90-97.
14. Рабцевич А.А. Инновационные характеристики субъектов рынка труда: анализ и основные направления формирования: монография. М.: Инфра-М, 2018. 152 с.
15. Черевичко Т.В. Инновационные аспекты институционализации рынка труда // Известия Саратовского ун-та. Новая серия. Серия «Социология. Политология». 2014. Т. 14, Вып. 2. С. 30-34.