# ВВЕДЕНИЕ

Наиболее эффективное развитие экономики страны, региона или предприятия происходит эволюционно через качественные изменения выпускаемых продуктов или предоставляемых услуг, используемых ресурсов, используемого оборудования или управленческих процессов. Основным носителем новых конкурентоспособных идей, решений нестандартных задач или новых способов решения стандартных задач является персонал организации. Практическая деятельность российских предприятий и организаций показывает, что реализуемые нововведения часто отторгаются персоналом организации, не происходит активизации творческих способностей, персонал активно сопротивляется проводимым изменениям. В результате инновационная деятельность реализуется с низкой эффективностью, превышаются временные и материальные затраты на осуществление нововведения, не достигается ожидаемый результат, многократно увеличивается риск инновационной деятельности. Неподготовленность персонала организации к реализации новшеств и сопротивление им приводит к замедлению развития организации, старению методов управления, потере конкурентоспособности на рынке товаров и услуг и как результат к ухудшению социально-экономических показателей деятельности. Таким образом, на предприятии складывается проблемная ситуация, когда качественное изменение процессов и продуктов не может быть осуществлено из-за мотивационной и квалификационной неподготовленности персонала организации. В таких условиях персонал организации становится тормозом дальнейшего развития. Причиной является применение к управлению инновационной деятельности таких же методов управления, в том числе, и управления персоналом, какие применялись для управления обычной, неинновационной, т.е. функциональной деятельностью.

Решением сложившейся ситуации должно стать осознание необходимости изменения подходов к управлению инновационной деятельностью, которая отличается от функциональной своей нестабильностью, высокой степенью риска конечного результата, высокой значимостью роли персонала организации (творческих способностей, профессионального кругозора, мотивации и т.д.). Для накопления знаний, творческих навыков, снижения сопротивления персонала новшествам необходимо разрабатывать и реализовывать в организации, которая проводит частые качественные изменения, новые подходы к управлению всей деятельностью и к управлению персоналом.

Инновационный менеджмент - одна из отраслей теории управления организацией - получил свое развитие в отечественной экономической науке лишь пять-семь лет назад. Основоположниками являются Балабанов И. Т, Баранчев В.Н., Гунин В.Н., Л.Н. Оголева, Русинов Ф.М., Тупицын А.Ю., Фатхутдинов Р.А., Хайниш С.В. Разработка новых технологий управления персоналом организации находится в области научных интересов таких ученых, как Апенько С.Н., Волгин Н.А., Дуракова И.Б., Егоршин А.П., Журавлев П.В., Кибанов А.Я., Одегов Ю.Г., Половинко B.C., Руденко Г.Г., Сотникова С.И., Уткин Э.А., Шекшня С.В. Научные работы этих авторов посвящены теоретическому анализу и практическим рекомендациям по построению в организации системы управления персоналом и разработке конкретных процессов (технологий) управления персоналом.

Цель работы. Основной целью является разработка теоретических основ построения системы управления персоналом в инновационной организации и основополагающих технологий управления персоналом, позволяющих увеличить его инновационный потенциал.

Для достижения поставленной цели были выдвинуты следующие задачи исследования:

* дать понятие персонала, рассмотреть его роль в организации, а также систему и технологию управления персоналом;
* рассмотреть понятие, признаки и критерии инновационной организации;
* рассмотреть современные теории мотивации и стимулирования, выявив их взаимосвязь;
* дать характеристику персонала организации и провести анализ результативности труда;
* охарактеризовать теорию по поведению человека в организации;

Данная курсовая работа состоит из Введения, 5 глав, Заключения и Списка литературы;

## Глава 1.1. Понятие персонала

Термин персонал объединяет составные части трудового коллектива предприятия. К персоналу мы относим всех работников (трудовой коллектив), выполняющих производственные или управленческие операции и занятых переработкой предметов труда с использованием средств труда. Понятия кадры, работники, персонал идентичны, если за основу принять данное нами определение. В дальнейшем мы будем пользоваться термином персонал (personnel), как наиболее принятым в отечественной и зарубежной практике. Персонал является важнейшей функциональной подсистемой предприятия и представляет собой ценнейший ресурс инновационного развития. Обладая особыми стратегическими и оперативными функциями, человеческий фактор играет центральную роль в интеллектуализации и информатизации производства.

Стержень любой организации - работающие в ней люди, которыми необходимо управлять. Система управления персоналом очень разносторонняя и многогранная. Она включает в себя все аспекты взаимодействия работников с организацией.

Управление персоналом организации является целенаправленной деятельностью руководящего состава организации, руководителей и специалистов подразделений системы управления персоналом. Она включает в себя разработку концепции и стратегии кадровой политики, принципов и методов управления персоналом.

Созданию системы и координации работы составляющих организации служит подразделение (отдел) управления персоналом в современной организации. Он имеет собственную иерархию должностей, которая является составной частью общеорганизационной иерархии. Такой отдел является функциональным подразделением, и его сотрудники напрямую не участвуют в основной деятельности организации. Вместе с тем, степень эффективности их работы в большой мере зависит от степени взаимодействия с линейными подразделениями. В практической деятельности линейные службы несут прямую ответственность за достижение целей организации и поэтому наделены полномочиями принимать решения, касающиеся распределения и эффективного использования имеющихся трудовых ресурсов. Функциональные подразделения призваны при помощи экспертных советов помогать линейным руководителям повышать эффективность принимаемых решений. Поэтому наиболее оптимальной моделью взаимодействия линейных подразделений и отдела управления персоналом является та, при которой линейные руководители делегируют этому отделу право принятия решений по широкому спектру вопросов управления персоналом. [[1]](#footnote-1)

Функции отдела управлением персоналом организации заключается в:

* формировании системы управления персоналом;
* планировании кадровой работы, разработке оперативного плана кадровой работы;
* проведении маркетинга персонала;
* определении кадрового потенциала и потребности организации в персонале.

Для успешного выполнения своих должностных обязанностей работники отдела, наряду с другими качествами, должны обладать следующими базовыми характеристиками:

* знанием сферы деятельности организации;
* профессиональными знаниями и навыками в области управления персоналом;
* способностью к обучению и развитию;
* способностью быть лидером.

Технология управления персоналом охватывает широкий спектр функций от приема до увольнения кадров: наем, отбор и прием персонала; деловую оценку персонала при приеме и аттестации; профориентацию и трудовую адаптацию; мотивацию трудовой деятельности персонала и его использования; организацию труда и соблюдение этики деловых отношений; управление конфликтами и обеспечение безопасности персонала; обучение, повышение квалификации и переподготовку кадров; управление поведением персонала в организации; управление социальным развитием кадров; высвобождение персонала. [[2]](#footnote-2)

Управление персоналом предусматривает информационное, техническое, нормативно-методическое, правовое и делопроизводственное обеспечение системы управления персоналом. Руководители и работники подразделений системы управления персоналом решают вопросы оценки результативности труда руководителей и специалистов управления, оценки деятельности подразделений системы управления организации, оценки экономической и социальной эффективности совершенствования управления персоналом.

Работники отдела управления персоналом должны знать и понимать специфику производственной деятельности организации, видеть перспективы ее развития, в том числе и в долгосрочном периоде, иметь четкое представление о связях организации, ее потребителях, а также уметь разрабатывать эффективные системы управления персоналом в организации.

Эффективность системы управления персоналом организации - это система показателей, отражающих соотношение затрат и результатов, применительно к интересам его участников. Она выражается в достижении максимального эффекта при минимальных затратах трудовых ресурсов и измеряется как отношение результата к затратам живого труда во всех сферах деятельности организации.

Эффективная деятельность организации требует выработки направления ее развития. Именно поэтому работники отдела управления персоналом должны уметь сформулировать поставленные цели организации и найти способы их достижения и реализации на каждом этапе ее иерархической ступени. Это потребует от них знания принципов планирования и принятия решений, разрешения конфликтов и т.д.

## Глава 1.2. Понятие инновационной организации

Понятие "организация" вообще предусматривает:

• внутреннюю упорядоченность той или иной системы и согласованность взаимодействия частей;

• совокупность процессов или действий, направленных на образование и совершенствование взаимосвязей между частями целого;

• объединение людей, совместно реализующих ту или иную программу и достигающих определенных целей, действующих на основе установленных правил и процедур.

Это понятие употребляется применительно к биологическим, социальным, экономическим и техническим (типа "человек-машина") системам, объектам и обычно включает как статические закономерности, т.е. структуру входящих в данную большую или малую систему частей, элементов, так и собственно "организацию", отражающую динамические закономерности и относящуюся к функционированию и взаимодействию частей системы.

Понятие "организация инноваций" в широком смысле характеризует способы упорядочения и регулирования действий отдельных личностей и автономных групп сотрудников, ориентированных на достижение путем совместных и скоординированных действий целей по созданию и реализации в социально-культурной, научно-технической, производственной, оборонной и экономической сферах деятельности людей инноваций любого вида и направленности, разной степени новизны и сложности, практической ценности и эффективности. При этом инновационная деятельность во всех отраслях народного хозяйства и жизни общества характеризуется исключительным динамизмом, высокими темпами морального устаревания полученных результатов и соответственно появлением и реализацией все новых инноваций. Здесь отсутствует строго пропорциональная зависимость между затратами труда и средств и достигаемыми результатами.

Характерной особенностью систем организации инноваций является наличие и преобладание в них неопределенности и риска в достижении целей и конечных результатов, большой доли вероятностных процессов, а также использование персонала, подготовленного к осуществлению творческих функций, обеспечивающих поиск новых идей в сфере конкретных интересов и специализации учреждения, предприятия, их разработку, материальное воплощение и реализацию в своей или любой другой отрасли народного хозяйства и управление этими процессами.

В связи с прогрессирующим разделением и кооперацией труда, умножением числа инноваций и их усложнением на основе познания законов природы, развитием общества и повышением его требований к широкому внедрению во все сферы жизни эффективных технологий создания и использования инноваций все более острой становится необходимость обеспечения эффективной организаторской деятельности в инновационных процессах. В свою очередь это невозможно без четкого представления задач организации инноваций и без учета особенностей конкретных сфер создания и использования инноваций. При решении конкретных задач должны использоваться различные организационные формы инновационных процессов, включающие те или иные оргструктуры, способы их построения, функционирования и совершенствования, методы обеспечения внедрения инноваций и оперативного управления ими.

С этой точки зрения организацию инноваций следует понимать как процесс упорядочения инновационной деятельности, как субъект, фирму, институт, инновационное предприятие [15, 16], как организационные структуры, определяющие состав и место подразделений, а также регламентирующие процедуры форм, методов, процессов, которые осуществляются в инновационной деятельности.

Организация с позиций фирмы может рассматриваться как объединение людей или их договоренность о выполнении работ по реализации инноваций. Субъектами инновационной деятельности являются разнородные, разноэлементные и разноразмерные фирмы, компании, ассоциации, вузы, научные институты, технополисы, технопарки и т.д. Все эти организации являются главными носителями и хозяйствующими субъектами, которые осуществляют ре альное обновление производства. Веянием времени является появление специального инновационного бизнеса, тесно связанного со "своей" стадией жизненного цикла.

Так, инновационные предприятия и организации могут специализироваться на фундаментальных исследованиях (академический и вузовский сектор), на НИР (прикладных научных исследованиях и разработках), это могут быть научные инновационные предприятия, высшие учебные заведения, субъекты малого предпринимательства, научно-технические комплексы и объединения. Со стадией внедрения и создания опытных образцов связаны как предпринимательские структуры, так и фирмы, институты и корпорации, имеющие развитую базу НИОКР. На базе прикладных НИОКР и ОКР инноваторы - последователи создают базовые технологические, научно-технические и продуктовые новшества.

Внедрением и производством научно-технических и продуктовых новшеств занимаются, как правило, крупные фирмы, имеющие хорошую ресурсную базу, квалифицированные кадры и определенные позиции на рынках. В Западной Европе накоплен большой опыт инновационного развития, хотя исследователи непосредственно не связывают размер фирмы с числом изобретений. Но во Франции и Великобритании распространено мнение, что на стадии научных разработок главную роль играют академический и вузовский секторы и малые фирмы.

На этапе опытного производства, маркетинга и сбыта выступает разномасштабный бизнес, в то время как производство и диффузия новшеств осуществляются на крупных и средних предприятиях и в промышленных компаниях.

Согласно типу экономического разделения труда, возникшего в инновационной деятельности, множество предприятий малого и среднего размера являются субподрядчиками крупных фирм, специализирующихся на производстве полуфабрикатов, комплектующих, а также выполняющих функции обеспечения и обслуживания основного бизнеса.

Важно подчеркнуть, что характеристика организации как инновационной – это не статическая, а динамическая характеристика. То есть активная инновационная деятельность – это не какое-то статическое состояние организации, к которому она стремится и однажды раз и навсегда достигает. Это – динамическое состояние, которое можно поддерживать только тогда, когда вся организация постоянно учится стимулировать инновационные процессы.

Современный подход к управлению инновационными процессами предполагает отказ от так называемой "линейной модели", т.е. представления, что исследования, за которыми следуют опытно - конструкторские разработки, в последовательной и поступательной манере приводят к инновациям. Часто встречается одна из двух версий линейной модели инновационных процессов. Первая – так называемая модель "технологического давления" – представляет инновации как результат развития новых идей в фундаментальной науке, имеющих коммерческий потенциал. Вторая – модель "рыночной тяги" – описывает инновационный процесс как возникающий в результате рыночной потребности, обнаруженной новатором, и на удовлетворение которой направлены усилия. В отличие от традиционных подходов к управлению организацией, управление инновационной организацией базируется на двух основных принципах.

Во-первых, менеджеры организации для повышения эффективности инновационной деятельности должны управлять процессами создания и распространения нововведений в масштабах расширенной организации, создавая сетевые организационные структуры, позволяющие развивать необходимые знания, компетенции, поддерживать постоянный процесс обучения в организации.

Во-вторых, для эффективного управления организацией необходимо создавать платформы развития организации на базе интеграции технологий и компетенций с целью поддерживать и развивать определенные портфели инноваций. Такие платформы технологий и компетенций ориентированы на стимулирование инновационной деятельности, являющейся ключевым фактором в развитии организации.

В последние годы значительно изменились представления относительно источников конкурентного преимущества организации. Теперь инновации рассматриваются как один из основных таких источников.

## Глава 1.3. Мотивация персонала в инновационной организации

В инновационной организации возрастает роль мотивации персонала, который в процессе творческой деятельности становится саморегулируемой системой, что ставит дополнительные проблемы перед службой управления персоналом: влиять на работников можно только косвенно, заменяя традиционное администрирование реализацией стилей руководства, предполагающих соучастие, признание личных заслуг конкретных специалистов, гласность результатов деятельности, предоставление информации для самооценки. Мотивация – это процесс побуждения к деятельности для достижения общих целей. Мотивы как внутренние побуждения активности индивидов и групп следует отличать от внешних побуждений - стимулов, воздействия объективных условий. Стимулы становятся мотивами, если они отвечают потребности индивида.

Система мотивации инновационной деятельности рассматривается, прежде всего, с точки зрения мотивации творчества.

Мотивация творчества основана на следующих стимулах:

• биологических;

• экономических;

• социально-психологических;

• идеальных.

Биологические стимулы творчества на уровне личности – это желание экономить силы, энергию. Но на уровне организации – это уже экономия ресурсов.

Биологический стимул на уровне личности имеет большое значение в инновационной деятельности предприятия. Результат его проявления – небольшие модификационные внутрипроизводственные инновации, такие как усовершенствование средств труда, технологических процессов, рабочего места. Но в сумме такие рацпредложения могут дать значительный эффект.

Экономические стимулы – это прямые (денежные) и косвенные (через свободное время) материальные выгоды. Для инновационного предпринимателя, организующего венчурные фирмы, прямой материальный стимул является основным. То же самое можно сказать о менеджерах по инновациям.

Среди ученых также выделяют наличие прагматиков, которые могут быть ценными и высококвалифицированными специалистами, но творческий труд для них в основном является средством достижения материальных жизненных целей. Для многих научных работников большое значение может играть косвенный экономический стимул, поскольку творческим личностям очень важно иметь свободный режим дня и дополнительное время для саморазвития.

Социально-психологические стимулы – это наличие единомышленников, признание среди ближнего и дальнего социального окружения, наличие научных степеней и званий. Люди активно участвующие в инновационном процессе стремятся к самовыражению, достижению высоких результатов, таким образом их потребности находятся на верхних уровнях пирамиды Маслоу. Причастность к созданию нового, передового, общение с творческими, интересными людьми также являются значительными социально-психологическими стимулами в инновационной деятельности.

Идеальные стимулы – это желание познать новое, не ведомое ранее, открыть истину, создать новое. Особенностью инновационной деятельности по сравнению с рутинной, традиционной является наличие энтузиастов – людей, для которых сам процесс познания, освоения нового является самоценным, является способом реализации. Для таких людей мотивация переходит в самомотивацию. Согласно двухфакторной теории Фредерика Герцберга для них важна вторая группа факторов – внутренних, присущих работе.

Существуют два подхода к изучению теорий мотивации.

Первый подход основывается на исследовании содержательной стороны теории мотивации. Такие теории базируются на изучении потребностей человека, которые и являются основными мотивом их проведения, а следовательно, и деятельности. К сторонникам такого подхода можно отнести американских психологов Абрахама Маслоу, и Дэвида Мак Клелланда. рассмотрим подробнее эти теории.

Теория мотивации по А. Маслоу.

Первая из рассматриваемых теорий называется иерархией потребностей Маслоу. Сущность ее сводится к изучению потребностей человека. Это более ранняя теория. Ее сторонники, в том числе и Абрахам Маслоу, считали, что предметом психологии является поведение, а не сознание человека. В основе же поведения лежат потре6ности человека, которые можно разделить на пять групп:

* физиологические потребности, необходимые для выживания человека: в еде, в воде, в отдыхе и т.д.;
* потребности в безопасности и уверенности в будущем – защита от физических и других опасностей со стороны окружающего мира и уверенность в том, что физиологические потребности будут удовлетворяться и в будущем,
* социальные потребности – необходимость в социальном окружении. В общении с людьми, чувство "локтя" и поддержка;
* потребности в уважении, в признании окружающих и стремлении к личным достижениям;
* потребность самовыражения, т.е. потребность в собственном росте и в реализации своих потенциальных возможностей.

Первые две группы потребностей первичные, а следующие три вторичные. Согласно теории Маслоу, все эти потребности можно расположить в строгой иерархической последовательности в виде пирамиды, представленной на рисунке 1, в основании которой лежат первичные потребности, а вершиной являются вторичные.

**Рисунок** **1. Пирамида потребностей А. Маслоу.**

Смысл такого иерархического построения заключается в том, что приоритетны для человека потребности более низких уровней и это сказывается на его мотивации. Другими словами, в поведении человека более определяющим является удовлетворение потребностей сначала низких уровней, а затем, по мере удовлетворения этих потребностей, становятся стимулирующим фактором и потребности более высоких уровней.

Самая высокая потребность – потребность самовыражения и роста человека как личности – никогда не может быть удовлетворена полностью, поэтому процесс мотивации человека через потребности бесконечен.

Долг руководителя заключается в том, чтобы тщательно наблюдать за своими подчиненными, своевременно выяснять, какие активные потребности движут каждым из них, и принимать решения по их реализации с целью повышения эффективности работы сотрудников.

Теория мотивации Дэвида Мак Клелланда.

Заметный вклад в разработку проблемы мотивации поведения вносит теория мотивационных потребностей Д. МакКлелланда. Не отрицая значимость предыдущих теорий и их выводов о важности биологических и других "базисных" потребностей в мотивации поведения работников, МакКлелланд попытался выявить наиболее важные среди "вторичных потребностей", которые актуализируются при условии достаточной материальной обеспеченности. Он утверждает, что любая организация предоставляет работнику возможности реализовать три потребности высшего уровня: во власти, успехе и принадлежности. На их основе возникает и четвертая потребность, а именно потребность в том, чтобы избегать неприятностей, т.е. препятствий или противодействий в реализации трех названных потребностей, например, ситуаций, не позволяющих добиться успеха, способных лишить человека власти или группового признания. Все сотрудники в какой-то мере испытывают потребности в успехе, власти и принадлежности. Однако у разных людей эти потребности выражены по-разному или существуют в определенных комбинациях. То, как они сочетаются, зависит, помимо прирожденных качеств, от личного опыта, ситуации и культуры человека.

Потребности во власти, успехе и принадлежности проявляются в соответствующих мотивах. Основные мотивы устойчивы, и изменяются лишь в течение длительного промежутка времени. Вместе с тем они подвержены краткосрочным колебаниям. Например, установлено, что стремление к власти растет с повышением степени алкоголизации сотрудников.

Потребность в успехе (по классификации Маслоу, она находится между потребностями в уважении и самореализации) не в равной степени выражена у разных работников. Человек, ориентированный на достижение успеха, обычно желает автономии и готов нести ответственность за результаты своей работы. Он стремится регулярно получать информацию о "взятых им рубежах", хочет знать о конкретных результатах своей работы, отличается большей организованностью, способностью предвидеть и планировать свои действия. Такие люди стремятся ставить реально достижимые цели, избегать необоснованного риска. Они получают удовлетворение не столько от награды за проделанный труд, сколько от самого процесса работы, особенно от ее успешного завершения.

Потребность в успехе подвержена развитию, что можно использовать для повышения эффективности работы. Люди, ориентированные на успех, чаще других добиваются его. В процессе мотивирования сотрудников менеджеры должны учитывать особенности людей с ярко выраженной потребностью в успехе, давая им соответствующие задания.

Потребность во власти выражается в желании влиять на других людей, контролировать их поведение, а также в готовности отвечать за других. Эта потребность выражается в стремлении к руководящей должности. Она положительно влияет на эффективность руководства. Вот почему на руководящие посты целесообразно отбирать людей с выраженной потребностью во власти. Такие люди обладают высоким самоконтролем. Они более преданы своей организации, увлечены делом, и работают, не считаясь со временем.

Большое влияние на поведение людей в организации оказывает потребность в принадлежности. Она проявляется в желании общаться, и иметь дружеские отношения с другими людьми. Сотрудники с острой потребностью в принадлежности достигают высоких результатов в первую очередь при выполнении заданий, требующих высокого уровня социального взаимодействия и хороших межличностных отношений.

Теория мотивации Фредерика Херцберга. (Теория двух факторов).

Широкий резонанс среди ученых и менеджеров вызвала теория двух факторов Ф. Херцберга. Он исследовал двести инженеров и бухгалтеров с целью выявления мотивационных факторов и их силы. Служащим задавались два вопроса: "Можете ли Вы детально описать, когда Вы чувствуете себя на работе исключительно хорошо? " и "Можете ли Вы детально описать, когда Вы чувствуете себя на работе исключительно плохо? ".

В результате исследования отчетливо выявились две группы факторов, явно не одинаково влияющие на мотивацию труда. Первую группу факторов Херцберг назвал факторами гигиены (гигиеническими факторами), вторую - мотиваторами. Термин "гигиена" употребляется здесь в его медицинском значении - гигиена как предупреждение, предотвращение болезни, а не как лечение ее. Сами по себе гигиенические факторы не вызывают удовлетворенности, но их ухудшение порождает неудовлетворенность трудом.

При улучшении гигиенических факторов неудовлетворенность не ощущается, но когда такое улучшение воспринимается сотрудниками как естественное, само собой разумеющееся, то нет и удовлетворенности. К гигиеническим факторам относятся: отношения с коллегами, начальством и подчиненными; нравственный климат в организации; вознаграждение (в случае фиксированной зарплаты); способности руководителя; физические условия труда; стабильность рабочего места.

Вторую группу факторов составляют мотиваторы, которые непосредственно вызывают удовлетворенность трудом, высокий уровень мотивации и трудовых достижений. Они выступают стимуляторами эффективного труда. К ним относятся: достижение целей, признание, интересное содержание труда, самостоятельность (свой участок работы) и ответственность, профессионально-должностной рост, возможности личностной самореализации. Конечно, грани между отдельными гигиеническими факторами и мотиваторами относительны, подвижны. Так, деньги в форме фиксированной зарплаты относятся к факторам гигиены, в то же время такой мотиватор, как должностной рост, также подразумевает повышение зарплаты. Для того чтобы не появилась неудовлетворенность трудом, достаточно наличия гигиенических факторов в обычном объеме, повышение же производительности труда достигается с помощью мотиваторов.

Обобщая результаты своих исследований, Херцберг сделал ряд выводов:

Отсутствие гигиенических факторов ведет к неудовлетворенности трудом.

Наличие мотиваторов может лишь частично и неполно компенсировать отсутствие факторов гигиены.

В обычных условиях наличие гигиенических факторов воспринимается, как естественное и не оказывает мотивационного воздействия.

Позитивное максимальное мотивационное воздействие достигается с помощью мотиваторов при наличии факторов гигиены.

Модель Херцберга отличается от многих мотивационных теорий тем, что она отрицает простую альтернативность в воздействии различных мотивационных факторов на удовлетворенность трудом.

Особенностью инновационной деятельности является непредсказуемость результатов, которые могут быть как положительные, так и отрицательные. Научно-исследовательские работы могут долгое время не давать желательных результатов. Таким образом, перед научным менеджером стоит сложная задача мотивировать сотрудников на долговременные работы, вселять в них уверенность своим оптимизмом и энергией.

Характеристика персонала

Основные технико-экономические показатели деятельности ЗАО "Завод Совиталпродмаш".

Таблица 1.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 2005 год | 2006 год | 2007 год | Динамика |
| 2005 | 2006 | 2007 |
| 1. Валовая выручка, тыс. руб.  | 521144 | 573258 | 745235 | 2.58 | 1,09 | 1,3 |
| 2. Среднегодовая стоимость основных производственных фондов, тыс. руб.  | 72782 | 80060 | 80060 | 1,09 | 1,1 | 1 |

Продолжение таблицы.

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 3. Себестоимость, тыс. руб.  | 385093 | 432602 | 550683 | 2,51 | 0,1 | 1,3 |
| 4. Валовая прибыль, тыс. руб.  | 136051 | 149656 | 194553 | 2.8 | 1,1 | 1,28 |
| 5. Коммерческие расходы, тыс. руб.  | 19133 | 21046 | 27360 | 6,27 | 1,07 | 1,4 |
| 8. Выпуск продукции, тыс. руб.  | 550213 | 590852 | 784535 | 2,5 | 1,09 | 1,3 |
| 9. Прибыль от реализации, тыс. руб.  | 116918 | 128610 | 167192 | 2.6 | 1,1 | 1,3 |
| 11. Чистая прибыль, тыс. руб.  | 76346 | 83981 | 109175 | 2,6 | 1,1 | 1,3 |
| 12. Среднесписочная численность персонала | 500 | 850 | 900 | 1 | 1,7 | 1,05 |

Характеризуя основные технико-экономические показатели деятельности завода можно сделать вывод о том, что они постоянно растут, что говорит о хорошей деятельности управленческого аппарата.

Структура заработной платы.

Таблица 2.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Наименование | 2005 год | 2006 год | 2007 год |
| Общий фонд заработной платы (тыс. руб)  | 950 | 1250 | 1750 |
| Заработная плата административного состава (тыс. руб)  | 223 | 277 | 410 |
| Заработная плата работников основного производства | 642 | 870 | 1210 |
| Заработная плата работников вспомогательного производства (тыс. руб)  | 50 | 60 | 79 |
| Заработная плата работников обслуживающих производств (тыс. руб)  | 35 | 43 | 51 |
| Средняя заработная плата по предприятию (тыс. руб)  | 7 | 10 | 12 |

Говоря о структуре заработной платы (см. табл.2) то, необходимо отметить постоянный ее рост, что говорит о рентабельности предприятия.

Структура персонала ЗАО "Завод Совиталпродмаш" за 2007 год.

Таблица 3.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Аппарат управления, чел | 170 | 18,8% |
| Рабочие, чел.  | 730 | 81,1% |

По образованию

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| С высшим образованием, чел | 171 | 19% |
| Со средне-специальным образованием, чел.  | 249 | 27,6% |
| С начальным профессиональным и средним образованиям, чел.  | 450 | 50% |

По возрасту

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| До 25 лет, чел | 300 | 33,3% |
| От 25 до 35 лет, чел.  | 222 | 24,6% |
| От 35 до 45 лет, чел | 150 | 16,6% |
| От 45 до 55 лет, чел | 178 | 19, 7% |
| Свыше 55 лет, чел.  | 50 | 5,5% |

По стажу

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| До 1 года, чел | 200 | 22, 2% |
| До 5 лет, чел | 297 | 33% |
| От 5 до 10 лет, чел.  | 100 | 11, 1% |
| От 10 до 20 лет, чел | 149 | 16, 5% |
| От 20 лет до 30 лет, чел | 142 | 15, 7% |
| Свыше 30 лет, чел | 102 | 11,3% |

По полу

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Мужчин, чел | 490 | 54,4% |
| Женщин, чел | 410 | 45, 5% |

Исходя из табл.3 на данном предприятии работает 900 человек, из них 170 человек, это управленческий аппарат. Уровень образования работников разнороден, половина работников с начальным профессиональным и средним образованием.

Квалификация работников ЗАО "Завод Совиталпродмаш".

Таблица 4.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Уровень квалификации | 2005 | 2006 | 2007 |
| Квалифицированные работники | 29, 8% | 31% | 34, 7% |
| Полуквалифицированные работники | 37, 2% | 30% | 23,3% |
| Не квалифицированные работники | 33% | 39% | 42% |

Аттестация рабочих мест

Таблица 5.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Годы | 2005 | 2006 | 2007 |
| Всего рабочих мест | 500 | 850 | 900 |
| Участвовало в аттестации рабочих мест | 150 | 380 | 450 |
| Положительные результаты аттестации | 150 | 380 | 450 |
| Отрицательные результаты аттестации | - | - | - |

Динамика текучести кадровой службы

Таблица 6.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Статистика | 2005 год | 2006 год | 2007 год |
| Принято, чел  | 1 | 2 | 2 |
| Уволено, чел | 3 | - | - |
| Уход на пенсию, чел | - | - | 1 |

Организационное поведение в системе менеджмента.

Развитие теорий организационного поведения в системе менеджмента началось в США с 1930-х гг. в рамках школы человеческих отношений (Э. Мэйо, Ф Ротлисбергер, М.П. Фоллет и др.).

Основные положения школы человеческих отношений состоят вследующем:

* сама работа имеет меньшее значение, чем социальное и психологическое положение человека в организации;
* все проблемы управления должны рассматриваться через призму человеческих отношений с учетом социально-психологических факторов;
* воздействие на работника с целью повышения производительности труда должно быть направлено на удовлетворение его социальных и психологических потребностей, а не создание физиологических условий труда;
* деятельность работника мотивируется преимущественно сложившимися групповыми нормами поведения, а также чувствами и настроениями индивида;
* жесткая иерархичность организации несовместима с природой человека и его свободой.

Важнейшими элементами теории человеческих отношений является: система взаимных связей и информации, система бесед-исповедей с рабочими, участие в принятии решений, организация неформальных групп и управление ими.

Главный вывод школы человеческих отношений состоял в следующем: предприятие представляет собой социальную систему, состоящую из неформальных групп, регулирующих человеческое повеление.

Представители данного направления выявили, что мотивации поступков людей служат не только и не столько экономические факторы, сколько различные потребности, которые могут быть лишь частично удовлетворены с помощью денег. В результате на смену модели "экономического человека", основанной на концепции механистического рационализма (Ф. Тйлор, Г. Эмерсон, Г. Гантг и др.), пришла модель "социального человека", в которой во главу угла были поставлены интересы, потребности и ожидания индивида, групповые нормы и ценности. Таким образом, сформировался принципиально новый взгляд на человеческие ресурсы, рассматривающий личность работника как ценность организации, что позволило разработать вопросы мотивации, удовлетворенности, групповой динамики в процессе трудовой деятельности персонала.

В целом положения этого этапа развития науки послужили основой бихевиорального подхода к управлению человеческими ресурсами, который актуален и в настоящее время.

Модель взаимодействия человека и организационного окружения.

Системно поведение человека в организации может быть представлено с двух позиций: 1) с позиции взаимодействия человека с организационным окружением (в этом случае человек находится в центре модели) и 2) с позиции организации, включающей в себя индивидов (в этом случае организация как целое является исходной точкой рассмотрения).

В случае, если исходным в рассмотрении взаимодействия человека и организационного окружения выступает человек, модель этого взаимодействия может быть описана следующим образом (рис.2).

Человек, взаимодействуя с организационным окружением, получает от него побуждающие к действию стимулирующие воздействия.

Человек под воздействием стимулирующих сигналов со стороны организационного окружения осуществляет определенные действия.

Действия, осуществляемые человеком, приводят к выполнению им определенных работ и одновременно оказывают определенное воздействие на организационное окружение.

Организационное

окружение

Стимулирующие

воздействие

Человек

Действия, поведение

Реакция на стимулирующее

воздействие

Результатаы работы

Рис.2. Модель включения человека в организационное окружение.

В данной модели организационное окружение включает те элементы организационной среды, которые взаимодействую с человеком. Стимулирующие воздействия охватывают весь спектр возможных стимулов, которые могут включать в себя речевые и письменные сигналы, действия других людей, световые сигналы и т.п. В модели человек представляет как биологическое и социальное существо с определенными физиологическими и другого рода потребностями, опытом, знанием, навыками, моралью, ценностями и т.п. Реакция на стимулирующие воздействия охватывает восприятие этих воздействий человеком, их оценку и осознанное или неосознанное принятие решения об ответных действиях. действия и поведение включают в себя мышление, телодвижения, речь, мимику, возгласы, жесты и т.п. Результаты работы состоят из двух частей. Первая - это то, чего человек добился для себя, реагируя на стимулы, какие собственные проблемы, вызванные стимулирующими воздействиями, он решил.

С позиции организации работник рассматривается как компонент человеческих ресурсов, представляющих главную ценность организации и формирующих ее ключевые конкурентные преимущества.

Адаптация человека к организационному окружению.

Одним из основных результатов взаимодействия человека и организации является то, что человек, анализируя и оценивая результаты своего труда в организации, вскрывая причины успехов и неуспехов во взаимодействии с организационным окружением, анализируя опыт и поведение своих коллег, задумываясь над советами и рекомендациями начальства и сослуживцев, делает для себя определенные выводы, которые в той или иной мере сказываются на его поведении, приводят к изменению его поведения с целью адаптации к организации, с целью достижения лучшего взаимодействия с организационным окружением.

Научение поведению в организации.

Очевидно, что восприятие и оценка своего опыта, а также процесс адаптации к условиям и требованиям организационного окружения, во многом носят индивидуальный характер. В одной и той же среде люди ведут себя по-разному. У человека как бы имеется две степени свободы в построении своего поведения в организации. С одной стороны, он обладает свободой в выборе форм поведения: принимать или не принимать существующие в организации формы и нормы поведения, с другой - он может принимать или не принимать ценности организации, разделять или не разделять ее цели и философию. В зависимости от того, в какой комбинации сочетаются эти основополагающие составляющие поведения, может быть выделено четыре предельных типа поведения человека в организации.

Первый тип: полностью принимаются ценности и нормы поведения. В этом случае человек старается вести себя таким образом, чтобы своими действиями никак не входить в противоречие с интересами организации. Он искренне старается быть дисциплинированным, выполнять свою роль полностью в соответствии с принятыми в организации нормами и формой поведения. Поэтому результаты действий такого человека в основном зависят от его личных возможностей и способностей и от того, насколько верно определено содержание его роли. Такой тип поведения можно охарактеризовать как поведение преданного и дисциплинированного члена организации.

Второй тип: человек не приемлет ценностей организации, однако старается вести себя, полностью следуя нормам и формам поведения, принятым в организации. Такого человека можно охарактеризовать как приспособленца. Он делает все правильно и по правилам, но его нельзя считать надежным членом организации, так как он, хотя и является хорошим и исполнительным работником, тем не менее, может в любой момент покинуть организацию или совершить действия, которые могут противоречить интересам организации, но соответствовать его собственным интересам. Например, такой человек с готовностью будет участвовать в забастовке для того, чтобы добиться повышения зарплаты.

Третий тип: человек приемлет ценности организации, но не приемлет существующие в ней нормы поведения. В данном случае человек может порождать много трудностей во взаимоотношениях с коллегами и руководством, он выглядит оригиналом. Однако если организация может позволить себе отказаться от устоявшихся норм поведения применительно к отдельным ее членам и создать состояние свободы выбора форм поведения для таких ее членов, они могут найти свое место в организации и приносить ей пользу.

Четвертый тип: индивид не приемлет ни норм поведения, ни ценностей организации. Это открытый бунтарь, который все время входит в противоречие с организационным окружением и создает конфликтные ситуации. Было бы неверно считать, что такой тип поведения абсолютно неприемлем в организации и люди, ведущие себя, таким образом, не нужны организации. Однако в большинстве случаев "бунтари" порождают множество проблем, которые существенно усложняют жизнь организации и даже наносят ей большой ущерб (рис.3).

Рис.3. Матрица типов включения человека в организацию.

Естественно, организация заинтересована в том, чтобы ее члены вели себя определенным образом. Возможный подход к решению данной проблемы - это подбор людей с определенными качествами, которые могут гарантировать желаемое для организации поведение ее членов. Однако следует признать, что данный подход имеет ограниченное применение, так как, во-первых, не всегда можно найти людей с необходимыми характеристиками, во-вторых, нет абсолютной гарантии, что они будут вести себя обязательно, таким образом, как этого ожидает организация, и, в-третьих, требования к поведению членов организации со стороны организационного окружения могут меняться во времени, входя в противоречие с теми критериями, по которым люди отбирались в организацию.

Второй подход, в принципе не исключающий первого, состоит в том, что организация влияет на человека, заставляя его модифицировать свое поведение в нужном для нее направлении. Данный подход возможен и базируется на том, что человек обладает способностью обучаться поведению, менять свое поведение на основе осознания своего предыдущего поведенческого опыта и требований, предъявляемых к его поведению со стороны окружения.

Научение поведению можно определить как достаточно устойчивый во времени процесс изменения поведения человека на основе опыта, отражающего действия человека и реакцию окружения на эти действия.

Для научения поведению характерно наличие нескольких моментов. Во-первых, научение может идти как на собственном опыте, так и на опыте других людей. Во-вторых, научение поведению не обязательно касается только собственно реального поведения. Оно может касаться потенциального поведения, т.е. такого поведения, которое может быть осуществлено человеком, но которое не осуществляется им в его практике поведения. В-третьих, научение поведению всегда выражается в изменении человека. Даже в том случае, когда непосредственное поведение не претерпело изменений, человек уже становится другим, так как изменяется его поведенческий потенциал.

Выделяется три типа научения поведению. Первый тип связан с рефлекторным поведением человека, с тем, что названо в учении И. Павлова условным и безусловным рефлексом. Если, например, начальник приходит к подчиненным тогда, когда он чем-то недоволен, раздражен и намерен сделать им выговор, то всякое появление начальника может вызывать страх у подчиненных, желание избежать этой встречи независимо от того, зачем он к ним пришел. То есть появление начальника вырабатывает условный рефлекс желания скрыться с его глаз.

Второй тип научения поведению базируется на том, что человек делает выводы из последствий своего предыдущего опыта, осознанно корректирует и меняет свое поведение. Теоретическое описание данного типа научения в первую очередь опирается на исследования

Б. Скиннера, который создал основы теории закрепления осуществленного поведения в зависимости от его последствий. Суть этой теории сводится к тому, что если человек видит, что его поведение приводит к благоприятным последствиям, то он стремится повторять данное поведение, если же последствия оказываются негативными, то желание вести себя и далее аналогичным образом будет существенно понижено. То есть поведение человека задается сознательным осмыслением результатов предыдущего поведения.

Третий тип научения поведению - это обучение на основе наблюдения поведения. Обычно это наблюдение чужого поведения. Человек, регулярно наблюдая, как ведут себя окружающие его люди, автоматически начинает подстраивать к их поведению свое собственное поведение. Он перенимает их стиль и манеры, навыки выполнения операций и т.п. Часто проводится целенаправленное наблюдение чужого поведения с целью перенять для себя что-то полезное. С развитием средств видеозаписи объекта расширяются возможности наблюдения и, в частности, расширяется объект наблюдения. Теперь человек может просматривать записи своего собственного поведения, что также может существенно влиять на корректировку поведения.

Очевидно, что все три типа научения поведению должны учитываться руководством организации в его попытках корректировать и формировать поведение членов организации. Не умаляя важности каждого из этих типов научения, тем не менее, следует констатировать, что исключительно важную роль в процессе целенаправленного формирования поведения человека в организации играет второй тип научения.

Чему же учится человек в организации, какие стороны его поведения корректируются или меняются в процессе научения? Во-первых, придя в организацию и далее осуществляя свою деятельность в ней, человек изучает свою функциональную роль: что он должен делать для лучшего выполнения работы, как осуществлять более эффективно работу, как и с кем коммуницировать в процессе работы. При этом он учится расставлять акценты в выполняемой им работе с точки зрения того, что считается в организации более важным, а что менее важным в его деятельности, за что идет вознаграждение, что входит в оценку качества его работы. Во-вторых, в организации человек учится выполнению формально-процедурных действий, таких, как заполнение различных анкет и форм, оформление заявок, назначение и проведение встреч, передача, получение и осуществление ответа на полученную информацию, временное оставление рабочего места, приход и уход с работы, парковка автомобиля, ношение одежды определенного типа и т.п. В-третьих, человек учится правильно понимать и занимать свое место в организации. Он узнает существующие в организации нормы, ценности и сложившиеся на их базе неформальные группы и отношения, учится правильно вести себя с коллегами и руководством, определяет для себя с кем иметь тесные отношения и от кого держаться подальше, кому доверять, на кого полагаться и кого опасаться. В-четвертых, человек учится тому, как решать свои собственные задачи в организации, как добиваться своих целей. Так, например, он учится тому, как делать карьеру в организации. Либо тому, как добиваться определенных поощрений и вознаграждений. Может человек учиться и тому, как использовать возможности организации либо возможности ее отдельных членов для того, чтобы решать свои личные задачи, не связанные с деятельностью организации. Работник может учиться тому, как избегать сложных и рискованных заданий, и даже тому, как, ничего не делая, создавать видимость, что он напряженно работает.

Инновационное поведение как форма отклоняющегося поведения.

Под отклоняющимся поведением понимается такая индивидуальная или групповая форма дезорганизационного поведения, в котором обнаруживается несоответствие (дивергенция) деятельности нормам, ценностям, традициям, социальным образцам, общепринятым в данном обществе (социуме).

Отклоняющееся поведение существует во всех без исключения сферах жизнедеятельности общества, во всех его "порах". По характеру воздействия на индивида и социум отклоняющееся поведение биполярно. Здесь же будет рассмотрен только инновационный тип отклоняющегося поведения.

Инновационный тип отклоняющего поведения – это процесс появления (рождения) и реализации новых средств, методов производства, обмена, распределения и потребления материальных и духовных ценностей (продуктов и услуг). Сущность инновационного поведения - это преодоление рутинных, традиционных приемов, методов и форм деятельности. Преодолевая сопротивление консервативных и реакционных сил, инновационное поведение улучшая (совершенствуя) в рамках природы существующего феномена, либо качественно (радикально) меняя материальные и духовные ценности, способствует прогрессивному развитию общества. Для того чтобы инноваторы (новаторы) успешно реализовали потребность социальной необходимости в инновациях, требуется создание благоприятных социально-экономических, технико-организационных и социокультурных предпосылок (условий).

# Заключение

Инновационная деятельность характеризуется сложностью и высоким риском. Для инициации инновации бывает недостаточно наличия внутренних стимулов и потенциала. Здесь решающей движущей силой могут стать внешние стимулы и в частности государственная поддержка. Сферой активной государственной поддержки является, прежде всего, фаза "Фундаментальная наука". Научные идеи не могут быть непосредственно использованы в хозяйственной деятельности, целью которой является прибыль. Поэтому государство во многом берет на себя функцию обеспечения бизнеса одним из важнейших ресурсов инновационного процесса – научными знаниями и идеями.

Потенциала организации – это ее возможность для осуществления инновации, в которую может перерасти та или иная инвенция.

Каждая организация имеет какие-то особенности, которые могут одну и ту же инновационную идею сделать либо возможной для реализации, причем с большим коммерческим успехом, либо абсолютно не возможной.

Для успешной инновационной деятельности требуется наличие такой сильной стороны организации, как восприимчивость ее работников к нововведениям.

Инновационный тип современного производства по-новому формулирует проблему профессиональной успешности, а в связи с этим формирует особую систему отбора, переобучения и социальной адаптации работника. Новая ситуация заставляет искать нетрадиционные социальные технологии, требует от работника умения сочетать врожденные и приобретенные качества с требованиями окружающей его среды, воспринимать широкий спектр трудовой мотивации. Инновационные структуры требуют от работника особой гибкости и подвижности мышления, эффективной системы восприятия, особого типа внутренней потребности в творчестве, своеобразной формы самореализации и интеграции в социальную систему. Они ориентированы в первую очередь на высококвалифицированную рабочую силу, центральным звеном которой является личность новатора-ученого или новатора-менеджера. Ключевой фигурой в инновационной деятельности становится интеллектуал, для которого наибольшее значение приобретает смысловая значимость труда и высокая внутренняя мотивация. Особые требования к ключевой фигуре новатора должны сочетаться с четкой согласованностью действий, с совершенствованием коммуникативных процессов и межличностных отношений.

Многие зарубежные компании при конкурсном отборе инновационных менеджеров используют тесты соответствия качеств работника требованиям условий деятельности инновационного управляющего. Важнейшими качествами при отборе конкурсантов являются организаторские способности, опирающиеся на логико-дидактические навыки, инициативность, целеустремленность, упорство в достижении целей. Наиболее высокую оценку получает тот кандидат, в котором лидерство сочетается с высокой ответственностью, дружелюбным отношением к окружающим, а оперативность и точность - со своевременностью принимаемых решений.

Подходы к управлению персоналом в инновационной деятельности претерпевают значительные изменения по сравнению с традиционным менеджментом, уже начиная с этапа планирования и отбора специалистов. При создании новых производств и крупных организационных изменениях прогнозирование численности персонала и его необходимых профессиональных качеств представляет сложную задачу со многими факторами. Инновационное развитие экономики предъявляет жесткие требования к качеству персонала и вследствие внедрения высоких технологий может приводить к значительным увольнениям.

# Список литературы

1. Инновационный менеджмент: Справочное пособие / Под ред. П.Н. Завлина, А.Е. Казанцева, Л.Э. Миндели. СПб.: Наука, 1997.

2. Инновационный менеджмент: Основы теории и практики: Учеб. пособие / Под ред. П.Н. Завлина, А.Е. Казанцева, Л.Э. Миндели. М.: Экономика, 2000.

3. Инновационные процессы в странах развитого капитализма / Под ред. И.Е. Рудаковой. М.: МГУ, 1991.

4. Кирсанов К., Сиверин Д. Инновационный менеджмент в формировании научно-технической политики // РЭЖ. 1995. № 2.

5. Оголева Л.Н., Радиковский В.М., Чернецова Е.В. Введение в инновационный менеджмент: Учеб. пособие. М.: ФА, 1994

6. Фатхутдинов Р.А. Инновационный менеджмент: Учебник. М.: ЗАО "Бизнес-школа - "Интел-синтез", 1998.

7. Быков В.П. Методика проектирования объектов новой техники:

Учеб. пособие. – М.: Высш. шк., 1990.

8. Валдайцев С.В. Оценка бизнеса и инновации – М.: Информационно

– издательский дом "Филинъ", 1997.

9. Водачек Л., Водачкова О. Стратегия управления инновациями на предприятии. – М.: Экономика, 1989.

10. Григорьев Д.В., Григорьев В.С. Инновационный менеджмент: ресурсы и эффективность – Пенза: Приволжский Дом знаний, 1996.

11. Завлин П.Н. Инновационный менеджмент: Справочное пособие /под ред.П.Н. Завлина, А.К. Казанцева, Л.Э. Миндели. – М.: Изд. Дом "Цисн", 1998.

12. Инновационный менеджмент: Учебник для Вузов/ С.Д. Ильенкова, Л.М. Гохберг, С.Ю. Ягудин, В.И. Кузнецов, А.В. Бандурин, Н.Д. Ильенкова, В.С. Пудич, С.А. Смирнов; Под ред. С.Д. Ильенковой. – М.: Банки и биржи, "ЮНИТИ", 1997.

13. Ипатов М.И. Экономика, организация и планирование технической

подготовки производства: Учеб. пособие для студентов маш. приборостороит. спец. вузов. / М.И. Ипатов, О.Г. Туровец – М.: Высш. шк., 1987.

14. Крутов В.И. Основы научных исследований: Учеб. для техн. вузов/ В.И. Крутов, И.М. Грушко, В.В. Попов и др.; Под. ред. В.И. Крутова, В.В. Попова. – М. Высш. шк, 1989.

15. Липсиц И.В. Инвестиционный проект: методы подготовки и анализа. Учебно-справочное пособие. / И.В. Липсиц, В.В. Косов – М.: Издательство "БЕК", 1996.

16. Твисс Б. Управление научно-техническими нововведениями: Сокр. пер. с англ. /Авт. предисл. и науч. ред. К.Ф. Пузыня. – М.: Экономика, 1989.

17. Карякин А.М. Управление персоналом: учеб. пособие.3-я редакция/

Иван. гос. энер. ун-т. – Иваново, 2005.

18. Гринев В.Ф. Инновационный менеджмент: Учеб. пособие. - 2-е изд., стереотип. - К.: МАУП, 2001. - 152 с.:

19. Алюша И.А. Инновации в производстве. - К.: Наук. думка, 1992.

20. Беленький П.Е., Гиттик Ю.Л., Ландина Т.В. Управление техническим и

организационным развитием предприятия. - К.: Тэхника, 1992.

21. Водачек Л., Водачкова О. Стратегия управления инновациями на предприятиях. - М.: Экономика, 1989.

22. Иванчевич Д.Ж., Лобанов А.А. Человеческие ресурсы управления. - М.:

Дело, 1993.

23. Кутейников А.А. Искусство быть новатором. - М.: Знание, 1990.

24. Кутейников А.А. Технологические нововведения в экономике США. - М.: Наука, 1990.

25. Мартыненко Н.М. Технология менеджмента. - К.: МП “Леся”, 1997

26. Менеджмент организации / Под ред. З.П. Румянцевой, Н.А. Соломатина. - М.: ИНФРА-М, 1995.

27. Новые формы связи науки с производством / Отв. ред.Н.И. Комков. - М.: Наука, 1992.

28. Основы управления персоналом / Под ред. Б.М. Генкина. - М.: Высш. шк., 1996.

19. Поппель Г., Голдстайн Б. Информационная технология - миллионные прибыли: Пер. с англ. - М.: Экономика, 1990.

20. Роджерс Д. ИБМ. Взгляд изнутри: человек - фирма - маркетинг: Пер. с англ. - М.: Прогресс, 1990.

21. Соколенко С.И. Современные мировые рынки и Украина. - К.: Демос, 1995.

22. Статистические методы повышения качества: Пер. с англ. - М.: Финансы и статистика, 1990.

23. Тейлор Ф. Менеджмент. - М.: Контроллинг, 1992.

24. Уляхин В.И. Научно-технический прогресс: азиатский вариант. - М.: Наука, 1992.

25. Уотерман Р. Фактор обновления: Пер. с англ. - М.: Дело ЛТД, 1995.

26. Управление проектами / В.Д. Шапиро и др. - СПб., 1996.

27. Управленческие нововведения в США. Проблема внедрения. - М.: Наука, 1986.

28. Уткин Э.А., Морозова Г.И., Морозова Н.И. Инновационный менеджмент. - М.: АКАЛИС, 1996.

29. Фирсов В.А. Американская модель инновационной деятельности в малом бизнесе // США: Экономика, политика, идеология. - 1994. - № 6.

30. Хучек М. Инновации на предприятиях и их внедрение. - М.: Луч, 1992.

31. Шумпеттер Й. Теория экономического развития. - М.: Прогресс, 1982.

32. Чернявский А.Д. Организация управления. - К.: МАУП, 1998.

33. Щёкин Г.В. Управление персоналом: Словарь-справочник // Персонал. - 1992. - № 1.

34. Экономическая восприимчивость производства к научно-техническим инновациям / Отв. ред. Ю.Н. Башал. - К.: Наук. думка, 1991.

35. “Основы управления персоналом”. Под ред. проф. Б.М. Генкина, М. “Высшая школа”, 1996г.

36. Пригожин А.И. “Нововведения: стимулы и препятствия (социальные проблемы инноватики)”, М. “Политиздат”, 1989г.

1. См. Мурашко Н.И. Управление персоналом организации. К.: Компас, 1997. [↑](#footnote-ref-1)
2. См. Управление персоналом: Энциклопедический словарь. Под ред. А.Я. Кибанова. М.: Инфра-М, 1998. [↑](#footnote-ref-2)