# 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, не инновационной, 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. [2, стр.246]

Научные интересы отечественных и зарубежных авторов находятся в области разработки и реализации наукоемких технологий, продуктов и процессов как на уровне предприятия, так и на уровне региона или страны. Научные исследования посвящены разработке механизмов повышения эффективности инновационных процессов, увеличению инновационного потенциала страны.

Целью данной работы является определение и анализ особенностей управления персоналом в инновационных организациях.

Задачи:

Определить понятие инновации.

Изучить влияние особенностей системы управления персоналом в инновационной организации на работу персонала организации.

Наша курсовая работа состоит из введения, двух глав, в которых мы изучили все теоретические аспекты темы и практической главы, в которой мы описали и проанализировали мотивацию в крупных компаниях России, и заключения.

Объектом исследования является инновационная организация "Технопарк ЛТА", которая в отличие от функциональной осуществляет систематические, частые качественные изменения выпускаемых продуктов, предлагаемых услуг, используемого оборудования и потребляемых ресурсов.

Предметом исследования является система управления персоналом и ее элементы, особенности их функционирования в условиях инновационной организации.

Теоретической и методологической основой исследования являются монографии, статьи, учебные пособия отечественных и зарубежных ученых в области экономики и социологии труда, управления персоналом, менеджмента, инновационного менеджмента организации.

Во введении обосновывается актуальность исследуемой проблемы, анализируется степень ее разработанности, формируется цель и задачи исследования, научная новизна и практическая значимость результатов исследования.

## Глава I. Инновации и инновационные организации

Современный научно-технический прогресс немыслим без интеллектуального продукта, получаемого в результате инновационной деятельности.

В термин "инновация" вкладывают два понятия. Инновация (англ. innovation - нововведение, новаторство) - это, во-первых, новшество, т.е. новый или усовершенствованный продукт, услуга, технология, внедренные на рынке, в производственно-хозяйственной деятельности, потреблении, общественной жизни; во-вторых, это процесс осуществления изменений, внедрения новшеств. [3, стр.115]

Инновация создается в результате исследований и открытий, материализует научные и практические решения. Ее основное свойство – новизна, которая оценивается как по техническим параметрам, применимости, так и с рыночных позиций по коммерческой результативности.

### 1.1. Классификация инноваций

Можно дать следующую классификацию инноваций.

По масштабам распространения инновации могут быть мировыми, национальными, отраслевыми, локальными, связанными с предприятием или его отдельным подразделением.

По сфере применения различают инновации в производство, управление, рынок, потребление и пр.

По видам инновации бывают научными, техническими, технологическими, экологическими, экономическими. В последнем случае, например, речь может идти об освоении нового рынка сбыта, источника ресурсов, метода стимулирования.

По характеру генерирования и внедрения различают быстрые, замедленные, затухающие, равномерные, скачкообразные, нарастающие инновации.

По степени прогрессивности инновации можно разделить на делающие прорыв в теории и практике (например, микропроцессор); модифицирующие, улучшающие что-то внутри существующих систем, обеспечивающие адаптацию базовых нововведений к изменяющейся среде и их поддержку; комбинированные.

По характеру связи с предшествующими образцами инновации могут быть открывающими новые направления в человеческой деятельности (например, самолет); заменяющими (электровоз и тепловоз вместо паровоза); отменяющими (бумага вместо пергамента); возвратными (современные парусные суда, дирижабли); имитирующими, в том числе ретроспективными, возвращающими к исходным идеям, модулям, конструкциям (образцы моды).

По целям выделяются следующие виды инноваций: для восстановления и сохранения функций существующей системы и ее основных свойств; для временного приспособления системы к количественным изменениям среды; для коренной перестройки системы и создания ее нового варианта (с изменением всех или большинства первоначальных свойств) при сохранении прежнего функционального принципа, позволяющего приспособить ее к качественным изменениям среды; для создания системы нового вида, что предполагает ее качественные изменения, но при сохранении прежнего принципа функционирования; для создания системы нового рода путем коренного изменения принципа ее функционирования.

По результативности инновации делятся на завершенные и незавершенные, успешные и неуспешные. Нововведение, например, не считается завершенным, если останавливается на какой-либо промежуточной стадии.

По степени новизны (новизна – совокупность свойств, характеризующих радикальность изменений объекта) инновации можно рассматривать как абсолютные (нет аналогов) и относительные. Последние могут быть частичными (отдельные новые элементы) и условными (новое сочетание прежних элементов) [6, стр.87]

### 1.2. Краткая характеристика инноваций

Потребность в инновациях возникает под воздействием как внешних, так и внутренних факторов. К внешним относятся: конкурентная борьба, задачи завоевания новых рынков, изменение политической, демографической, правовой ситуации и пр.; к внутренним: неблагоприятные условия труда, рост производственных затрат.

Поскольку новшествами, как правило, нельзя воспользоваться без специальных знаний, важную роль в деле их реализации играют "ноу-хау" - информация, необходимая для их практического применения (технологические и конструкторские секреты производства, конфиденциальные сведения коммерческого, управленческого и организационного характера). Она специально опускается в описании, ибо в большинстве случаев не охраняется патентами. Основными признаками "ноу-хау" считаются промышленная и коммерческая ценность и закрытость.

Любая инновация (новшество) имеет свой жизненный цикл, который состоит из трех основных элементов:

* периода от начала разработки до выхода на рынок (при этом новшество может устареть, а само нововведение еще не начаться);
* периода от выхода на рынок до снятия с производства;
* периода устаревания от снятия с производства до прекращения эксплуатации у потребителей. [7, стр.54]

Таким образом, полный жизненный цикл новшества имеет две основные стадии – его создания и использования. Последняя в свою очередь состоит из двух подстадий: производства, сбыта и послепродажного обслуживания.

Инновации вызывают к жизни некоторые весьма серьезные проблемы. Они ведут к досрочному моральному устареванию элементов производственной системы при сохранении их нормального физического состояния, требуют осуществления нововведений в смежных областях, что нарушает стабильность и установившееся "статус-кво".

### 1.3. Инновационная деятельность и инновационные организации

Инновационная деятельность – это практическое использование инновационно-научного и интеллектуального потенциала в массовом производстве с целью получения нового продукта, удовлетворяющего потребительский спрос в конкурентоспособных товарах и услугах. Важной характеристикой этой деятельности является инновационная активность – целенаправленная поддержка высокой восприимчивости персонала предприятия к нововведениям посредством целенаправленных структур и методов управления. Сама инновационная деятельность характеризуется ускорением темпов создания новшеств, их диффузии, что способствует углублению и расширению структурных сдвигов в экономике, увеличению размеров рынка и удовлетворению существующих и возникающих потребностей.

В настоящее время единого подхода к определению инновационной деятельности нет, равно как и не проводилось сплошных обследований предприятий и организаций, в которых исследовались бы инновации. Существующие оценки инновационной деятельности основываются на выборочных обследованиях большей или меньшей широты, и этим объясняется нередкое противоречие их результатов. [9, стр.42]

Инновационным является такое предприятие, которое внедряет продуктовые или процессные инновации, независимо от того, кто был автором инновации - работники данной организации или внешние агенты.

### 1.4. Классификация инновационных организаций

Методической основой классификации инновационных организаций (ИО) являются профиль их деятельности, уровень специализации, количество стадий жизненного цикла новшества (инновации), на которых работает ИО, и другие аспекты.

Маркетинговая организация (МО) – организация, занимающаяся сегментацией рынка, разработкой нормативов конкурентоспособности, реализацией концепции маркетинга в подразделениях ИО, определением системы сбыта, рекламой и стимулированием ускорения сбыта товаров. Отличительные черты МО: ориентация всей деятельности на перспективу, на потребителя; высокий уровень фондовооруженности труда; прогрессивная система информационного обеспечения исследований, профессионализм, коммуникабельность, мобильность и сравнительная молодость персонала; высокая культура работы с клиентами.

Научно-исследовательская организация (НИО), исследовательские центры (ИЦ) – организации, занимающиеся научной и экспериментальной проверкой возможности материализации нормативов конкурентоспособности товаров, разработкой новшеств, их апробацией. Отличительные черты НИО, ИЦ: реализация концепции маркетинга; очень высокая фондовооруженность и информационная обеспеченность труда научных сотрудников; соответствие условий труда мировым стандартам; свобода творчества; высокая культура.

Проектно-конструкторская организация (ПКО), специальное конструкторское бюро (СКБ) – организации, занимающиеся конструкторскими разработками и проектированием идей, проверенных НИОКР, экспериментированием и испытаниями новых образцов товаров в целях обеспечения их конкурентоспособности. Отличительные черты ПКО, СКБ: очень высокая фондовооруженность и информационная обеспеченность труда конструкторов; высокий технический уровень экспериментальной и испытательной базы; использование системы автоматизированного проектирования (САПР); создание для конструкторов благоприятных условий труда и отдыха; развитие международного сотрудничества.

Проектно-технологическая организация (ПТО) – организация, занимающаяся разработкой и изготовлением технологических систем производства товаров с минимальными затратами ресурсов и высокого качества. Отличительные черты ПТО: высокая фондовооруженность и информационная обеспеченность труда технологов; наличие автоматизированной системы технологической подготовки производства(АСУТПП); применение методов типизации технологических процессов, унификации средств оснащения, современных (экономичных) методов обработки выпускаемых объектов; создание для технологов благоприятных условий труда и отдыха.

Строительно-монтажная организация (СМО) – организация, занимающаяся разработкой проектно-сметной документации на объекты капитального строительства, расширению, реконструкции или техническому перевооружению и строительством в связи с разработкой новшеств или внедрением инноваций. Отличительные черты СМО: высокая фондовооруженность и информационная обеспеченность проектных работ; высокий организационно-технический уровень строительной организации; высокий уровень автоматизации проектных и строительных работ; применение принципов рациональной организации процессов и современных методов менеджмента; создание для проектировщиков и строителей благоприятных условий труда и отдыха.

Организация по материальному обеспечению производства (ОМОП) – организация, занимающаяся нормированием и анализом эффективности использования ресурсов; проектированием оптимальных каналов обеспечения производства материальными ресурсами, непосредственным обеспечением ими производства. А также их утилизацией (восстановлением). Отличительные черты ОМОП: наличие системы анализа действия закона конкуренции среди поставщиков “входа” изготовителя; наличие АСУМОП; функционирование системы поставок “точно в срок”; высокий технический уровень организации; мобильность и коммуникабельность персонала ОМОП.

Финансовые организации (ФО) – организации, занимающиеся регулированием финансово-кредитного механизма, денежных потоков, банковских взаимоотношений инновационной организации с поставщиками, потребителями и внешней средой. Отличительные черты ФО: формирование финансовых показателей в стратегии ИО на основе прогнозов прибыли по конкретным товарам на конкретных рынках в конкретные сроки; применение научных подходов и современных методов для прогнозирования и аудита финансового состояния ИО.

Предприятие (компания, фирма) – организация, занимающаяся освоением производства новой продукции, серийным производством, тактическим маркетингом и сбытом готовой продукции. Отличительные черты предприятия: проведение качественных маркетинговых исследований “входа” (поставщики) и “выхода” (потребители) предприятия; функционирование автоматизированной системы управления предприятием (АСУП); наличие модульной интегрированной легко переналаживаемой технологии, обеспечивающей качество продукции и экономию ресурсов; наличие и функционирование системы менеджмента, системы управления качеством продукции.

Сервисная организация (СО) – организация, занимающаяся управлением качества сервиса продукции от изготовителя до ее потребителя. Отличительные черты СО: наличие системы показателей качества сервиса продукции и управления ими; действие обратной связи по каналу от потребителя к изготовителю; мобильность и сравнительная молодость персонала.

Ремонтная организация (РО) – организация, занимающаяся по договору с потребителями техническим обслуживанием и ремонтами продукции.

Научные парки (НП) - инновационные организации, формирующиеся вокруг крупных научных центров (университеты. институты). [11, стр 180]

Отличительные черты МП: наличие инновационного центра или университета, вуза с высоким крупных научным потенциалом; высокий уровень новизны НИОКР. НП бывают трех типов:

* НП в узком смысле слова, занимающиеся только исследованиями;
* исследовательские парки, в которых новшества доводят до стадии технического прототипа;
* инкубаторы (в США) и инновационные центры (в Западной Европе), в рамках которых университеты "дают приют" вновь возникающим компаниям, предоставляя им за умеренную плату землю, лабораторное оборудование и т. п.

Корпорация – добровольное объединение независимых промышленных предприятий, научных, проектных, конструкторских и других организаций с целью повышения эффективности любого вида деятельности на основе коллективного предпринимательства. Отличительные черты корпораций: участники несут ответственность за результаты деятельности корпорации лишь тем имуществом, которое ими добровольно передано в коллективное пользование; корпорация не отвечает за результаты деятельности вошедших в нее организаций, если это специально не оговорено в уставе; высокие требования к себе и друг к другу, т.е. качество работы каждого влияет на коммерческий успех всех; наличие отработанной системы менеджмента корпорации.

Финансово – промышленная группа (ФПГ) – организационная структура, объединяющая промышленные предприятия, банки, торговые организации, связанные между собой единым технологическим циклом для повышения конкурентоспособности товаров и услуг. Отличительные черты ФПГ: во главе ФПГ стоит управляющая компания, которая формирует технологическую цепочку, определяет состав участников, распределяет между ними совокупную прибыль; юридическая самостоятельность входящих в ФПГ организаций; основным доходом деятельности банка, входящего в ФПГ, являются дивиденды от повышения эффективности работы предприятий, а не процент на кредит; высокие требования к качеству всех компонентов системы менеджмента ФПГ в связи со сложностью этой системы; высокий уровень технологической и экономической интеграции для реализации инновационно-инвестиционных проектов.

Холдинг (холдинговая компания). Форма организации ФПГ, предполагающая создание материнской и дочерних компаний, где первая владеет контрольным пакетом акций вторых (дочерних компаний). Отличительные черты холдингов: хозяйственная несамостоятельность дочерних компаний; возможность получения доходов посредством участия в акционерном капитале других фирм; большое количество входящих в состав холдинга предприятий.

Консорциум – временное объединение крупных фирм (компаний) в рамках межфирменной кооперации, предполагающее совместное финансирование, проведение стратегических НИОКР, разработку технологий и стандартов в течение определенного периода времени. Отличительные черты консорциумов: хозяйственная самостоятельность участников консорциума; обязательное распространение результатов исследований и ноу-хау между участниками для дальнейшего самостоятельного производства; участие в составе консорциумов университетов и других вузов; возможность участия одного участника в нескольких проектах консорциума; большое количество входящих в консорциум компаний и фирм.

Транснациональная корпорация (ТНК) – общество с дочерними фирмами и филиалами в различных странах. Отличительные черты ТНК: дополнительно к п.12 высокий уровень концентрации производства и дифференциации выпускаемой продукции; глубоко специализированное производство; гибкость маневрирования ресурсами; достижение оптимальных транспортных расходов по реализации продукции; высокая конкурентоспособность фирм и выпускаемой продукции, высокая степень диффузии инноваций.

Технопарк – компактно расположенный комплекс, функционирование которого основано на коммерциализации научно-технической деятельности и ускорении продвижения новшеств в сферу материального производства. Отличительные черты технопарка: комплексность входящих в технологический парк юридически самостоятельных фирм и организаций по научно-производственному циклу создания новшеств (научные учреждения, вузы, промышленные предприятия, службы сервиса и т.д.); компактность расположения; ограниченность площади; наличие качественной инфраструктуры; высокая эффективность инновационной деятельности.

Технополис - специально созданный комплекс в одном регионе. Возле центра научных идей (небольшом городе с развитой инфраструктурой), включающий фирмы и учреждения. охватывающие полный инновационный цикл.

Отличительные черты технополиса: в отличие от технопарка технополис создается (строится) специально и он включает обязательно весь комплекс работ инновационного процесса. Разновидностью технополисов являются региональные агломерации, отличающиеся комплексностью, большой территорией, нерегулируемостью процессов, активизацией венчурного капитала.

Стратегический альянс (СА) - соглашение участников межфирменной кооперации (корпорации) на проведение комплекса сложных работ по всему инновационному циклу. Включая коммерциализацию результатов. Отличительные черты СА: разделение финансового риска между участниками при разработке и освоении радикальной новой продукции, технологий, открытий, изобретений и роста неопределенности; перенос центра работ на НИОКР; комплексность этапов инновационного цикла; высокая маневренность в кооперации, особенно при проведении НИОКР; сокращение инновационного цикла создания радикальных новшеств; высокий уровень автоматизации технологической подготовки производства новшеств. [4, стр.69]

## Глава ii. Особенности управления персоналом инновационной организации

Управление персоналом инновационной организации включает в себя несколько основных вопросов. Управление персоналом осуществляется посредством оценивания, обучения и управления карьерой, также стимулы очень важны во многих организациях. В конце концов ни одна организация не может заранее знать, как работникам следует вести себя в каждой ситуации. Поэтому большинство организаций устанавливают общие правила поведения, которые применимы во многих ситуациях и которые становятся частью присущей организации культуры [12, стр 90].

### 2.1. Основные элементы системы управления персоналом инновационной организации

Цели, положительные примеры развития персонала, системы оценивания – все это может воздействовать на желание работников рискнуть и попытаться сделать что-то новое. К тому же инновационные организации таким образом создают свои системы найма, чтобы привлекать работников, склонных к инновационной деятельности. Важнейшим элементом системы управления персоналом инновационной организации являются стимулы. Наряду с ними множество других управленческих факторов воздействуют на заинтересованность работников в инновационной деятельности.

Системы управления персоналом могут также воздействовать на способности работников вести инновационную деятельность. Управление развитием персонала может иметь особенно большое влияние на способности работников генерировать новые идеи и развивать их.

Вот основные элементы системы управления персоналом.

Наем работников

Развитие персонала

Индивидульные цели

Оценивание персонала

Мотивация персонала

### 2.2. Источники персонала: наем работников

Значительное отличие инновационных подходов к управлению персоналом от традиционных заключается, прежде всего, в системе отбора работников. При традиционном подходе необходимый объём работы по набору определяется в значительной мере разницей между имеющейся рабочей силой и будущим спросом на неё. В инновационной деятельности, характеризующейся неопределенностью и значительным риском, прогнозировать будущую потребность в трудовых ресурсах практически невозможно. Также работа в инновационной организации предъявляет дополнительные требования к потенциальному работнику. Помимо традиционных качеств (теоретические знания, опыт, трудолюбие, здоровье и т.д.) ему необходимо обладать гибкостью и подвижностью мышления, творческим потенциалом, потребностью в творческой самореализации, умением приспосабливаться к быстроменяющимся условиям работы, склонностью и способностью к обучению и переобучению. Помимо типовых методик оценки потенциала работника такой менеджер прибегает и к качественной оценке, в которую входят учёт творческих качеств личности, её публикаций и патентов. [5, стр.319]

Две черты политики найма работников сразу бросаются в глаза в наиболее инновационных, творческих компаниях. Первая – это акцент на поиске и найме творческих работников. Это может быть ни для кого не является большой неожиданностью, но наиболее инновационные организации рассматривают это как приоритет при найме работников, в то время как это не является приоритетом для менее инновационных компаний. Вторая черта – это предпочтение работников разнообразной квалификации, подготовки. Одни инновационные организации уделяют больше внимания этому критерию, другие меньше, но тем не менее обычно все они нанимают работников широкого спектра подготовки.

Рассмотрим более подробно первую черту – наем творческих работников. Однако нет каких-то единых сертификатов, характеризующих их творческие достижения. Поэтому поиск наиболее творческих работников среди тех, кто приходит устраиваться – это сложная задача для отделов кадров инновационных организаций.

Другие компании с той же целью задаются несколько другими вопросами. Если, например, компания является технологической, технического профиля, то она тоже ищет доказательств творческих способностей в предыдущей деятельности работников, но она может в особенности обращать внимание на собственно практический опыт. Такая компания ищет людей с техническим образованием, кто хорошо знаком с теорией, но она также стремится найти работников, которые могут пойти дальше чисто теоретических исследований, применить теорию для новых практических разработок. Такая компания исходит из того, что работникам важно практически развивать свои идеи, воплощать их в конкретных разработках, а не только говорить и рассуждать о них. [12, стр.92]

Теперь остановимся на найме работников с различной подготовкой. Некоторые инновационные организации проявляют особое внимание к тому, чтобы нанимать работников с различным базовым образованием, разной подготовкой. В итоге они нанимают специалистов по самым различным направлениям, в самых разных областях. При этом часто в отличие от сложившейся практики ориентации на выпускников нескольких элитных школ, вузов, они стремятся нанимать выпускников самых различных вузов в надежде на то, что смесь различных подготовок будет создавать творческое напряжение и способствовать развитию новых идей.

Часто инновационные организации стремятся при найме работников к вариациям их географических и национальных характеристик, особенно если для организации необходимы знания особенностей развития различных стран. Кроме того, это ведет к разнообразию подходов к решению любой проблемы развития бизнеса. Работники с различным образованием из разных стран генерируют самые различные идеи при решении любых проблем бизнеса. Из этого множества идей организация отбирает самые перспективные и стремится их реализовать.

### 2.3. Развитие персонала

Инновационные компании не только стремятся нанять творческих работников, они также развивают их творческий потенциал. Первое средство такого развития – это ротация персонала между различными функциями, бизнес-единицами или территориальными отделами. Второе средство – это детальное, продуманное управление продвижением персонала. Третье – это введение некоторой общей практики, которая обеспечивала бы наличие у всего персонала определенных ключевых практических навыков и ключевых возможностей.

Ротация. Многие инновационные компании постоянно перемещают работников каждые три-четыре года. Идея такого перемещения состоит в том, что приходя на новое место работы, люди приносят с собой новый взгляд на ход событий, новые идеи, но постепенно через несколько лет работы они истощаются. С этой точки зрения работника следует перемещать на новое место работы, где он снова будет продуктивен и полон новых идей.

Когда компания перемещает человека на новое место работы, она ожидает следующего хода дальнейших событий. Первый год человек будет в основном изучать новое место работы. Второй год он становится по-настоящему продуктивен. Третий год является наиболее плодотворным. К этому времени человек уже хорошо знает свою работу и у него есть какие-то свои идеи, которые он стремится опробовать, воплотить. К четвертому году работы поток новых идей постепенно иссякает. Человек привыкает к определенному взгляду на вещи и ход событий. Ему становится все труднее выйти за привычные рамки, поскольку он находится в них уже довольно долго. К пятому году работы человек совсем выдыхается, утрачивает чувство нового и его следует перевести на новое место работы. [14, стр. 196]

Таким образом ротация воздействует на индивидуальное развитие. Перемещаясь с одного места работы на другое, человек постоянно встречается с новыми идеями и новым ситуациями, подвергается освежающему воздействию перемен. Это помогает ему выработать свой взгляд на проблемы бизнеса и стать более творческим человеком. Но дело не только в индивидуальном развитии. Важно еще и то, как ротация воздействует на группы, команды.

Большая часть работы в инновационных организациях проводится именно в группах. Но команды тоже со временем могут выдыхаться, истощаться. Такие группы, которые слишком долго объединяют одних и тех же членов, начинают отвергать все приходящие извне идеи. Они начинают отвергать любые идеи, которые отличаются от установленных в группе норм. Появляется сильный синдром "изобретено не здесь". Путем ротации работников инновационные организации борются с этой тенденцией отрицания приходящих извне идей. Такие организации склонны к регулярному обновлению всех групп. Например, каждый год в каждой группе появляется хотя бы один новый работник, кто-то, кто приносит свежий взгляд на вещи, новые идеи.

В то же самое время ротация обеспечивает разнообразие перспектив для каждой группы. Например, группа маркетинга из нескольких человек может включить в себя финансиста по базовому образованию. Другой член группы может оказаться инженером. Все члены группы могут оказаться из нескольких разных стран. До объединения в группу они могут иметь совсем различный опыт работы. Такое разнообразие исходных характеристик обеспечивает возможность того, что группа будет рассматривать каждую проблему с разнообразных точек зрения, всесторонне.

Продвижение работников. В некоторых компаниях существует единственный путь служебного продвижения. В ряде организаций работники повышаются в пределах функционального деления большую часть их карьеры, и только в последние годы их карьеры они могут получить должность на уровне общего управления организацией. В некоторых компаниях люди приходят в общее управление только из одного или двух "избранных" функциональных подразделений. [15, стр.10]

В корпорациях с множеством бизнес-единиц работники могут получить ответственные должности в общем управлении в сравнительно молодом возрасте. Но опять же люди в общее управление приходят обычно из одной-двух "избранных" функций. Но команда управляющих может иметь и более широкую основу, привлекая людей с достаточно различным опытом работы. Когда группа высших управляющих имеет разнообразную исходную профессиональную подготовку, то это по всей видимости способствует инновациям. Это обеспечивает возможность рассмотрения проблем на высшем уровне управления с самых различных позиций, точек зрения. Ни одна позиция или функция не будет доминировать. Но когда группа высшего управления однообразна по своему составу, то отличные от ее позиции ракурсы рассмотрения проблемы могут остаться без внимания.

Инновационная компания стремится к тому, чтобы в высшем управлении было представлено множество различных профессиональных позиций. Люди с образованием в области маркетинга, экономики и др. представлены в высшем управлении наряду со специалистами в областях техники, технологии.

В некоторых инновационных компаниях большинство людей в высшем управлении имеют несколько различных специальностей. Например, если это компания по производству товаров широкого потребления и самый прямой путь в высшее управление лежит через маркетинг, то все равно почти все члены высшего управления имеют некоторый опыт в области производства, а большинство из них имеют еще несколько лет стажа работы в некоторых других областях – финансах, НИОКР, управлении персоналом и т.п.

Менее инновационные организации обычно имеют более однородный состав высшего управления. Типичен случай, когда несколько высших уровней управления компании в целом и каждым ее подразделением состоят исключительно из специалистов с техническим образованием. В таких организациях другие специалисты не имеют практически никаких шансов попасть на высшие уровни управления. Если кто-то и проникает туда, то не удерживается сколько-нибудь долго. Их или отвергают, или не воспринимают серьезно. Это приводит к слишком узкому взгляду на проблемы организации. Часто проекты в таких организациях страдают от того, что слишком большой акцент делается на технических вопросах в ущерб экономическим, рыночным проблемам. Если бы высшее управление в таких организациях включало бы в себя, например, специалиста в областях маркетинга, экономики, то это могло бы привести к лучшему соответствию между техническими и экономическими вопросами развития проектов. [16, стр.37]

Стандартные пути деловой карьеры. Некоторые компании рассматривают определенный деловой опыт в начале карьеры как очень важный для осуществления инновационной деятельности в компании. Например, в одной из компаний работники с техническим образованием часто по несколько лет работают в области технического обслуживания. Как представители технического обслуживания они входят в штат одного из заводов компании, поэтому они становятся полностью осведомленными в отношении технических возможностей и ограниченностей этого завода. К тому же их работа предполагает постоянные контакты с потребителями два-три дня в неделю. В силу характера своей деятельности они постоянно слышат о проблемах потребителей и их требованиях и запросах по изменениям продукции. Фактически эти работники действуют как посредники между потребителем и заводом. Они учатся использовать ресурсы завода для решения проблем потребителей.

Такая работа рассматривается компанией как очень хорошая подготовка для дальнейшего участия в инновационной деятельности. Работники технического обслуживания рано узнают, что у бизнеса есть две стороны. С одной стороны, это "то, что компания может сделать". Работник узнает возможности и ограниченности компании как технической организации. С другой стороны, есть "то, чего хочет потребитель". Технический работник изучает в принципе, что такое запросы потребителей, как они их выражают, и как сам работник может привлечь технические ресурсы компании для удовлетворения запросов потребителей. Эти знания, полученные в самом начале работы, навсегда запоминаются работникам компании. Хотя человек, который начинал работать в техническом обслуживании, в последствии может перейти на работу в лабораторию, где у него будут совсем небольшие контакты с потребителями, он никогда не забудет своего раннего опыта общения с ними. Он всегда будет помнить, что компания работает для удовлетворения запросов потребителей, и у него навсегда сохранятся навыки и понимание необходимости учитывать эти запросы.

Однако далеко не все компании используют такие фиксированные, жесткие пути деловой карьеры. Те, которые делают это, рассматривают такую практику как важное средство для обеспечения преимущества в инновационной деятельности. Такая практика обеспечивает то, что молодые технические работники учатся увязывать потребности рынка с техническим возможностями компании. Компания надеется, что они будут продолжать искать связи между потребностями рынка и техническими возможностями компании на протяжении всей своей деловой карьеры. Молодые управленцы рано понимают важность умения выслушать потребителей.

### 2.4. Стабильность персонала и текучесть кадров

В наиболее инновационных организациях обычно достаточно стабильный персонал, его смена происходит очень медленно. Это соответствует стремлениям менеджеров, которые ориентируются на стабильную основу персонала и его замену, текучесть порядка нескольких процентов.

Почему такая ситуация рассматривается как способствующая инновационной деятельности? В первую очередь, она отражает стремление организации сформировать надежную базу, основу профессиональных навыков для инновационной деятельности.

Но эта традиционная причина для ограничения замены персонала не является единственной. В инновационных организациях каждый работник представляет собой важное звено в сети информации и знаний организации.

В дополнение к техническим и общим знаниям, которые работник уносит с собой, он уносит и его возможности общения в организации на свойственном ей языке. Вновь нанятый работник может иметь те же самые технические навыки, но он совсем не обязательно сможет так же легко общаться с другими работниками в организации. Он не будет знать истории, традиции организации. Он не будет знать примеров из жизни организации, которые бы показывали, что является самым важным для ее работников, что их мотивирует, стимулирует. Он не будет знать той системы ценностей, которая определяет поведение людей в организации. [13, стр.210]

Некоторые инновационные организации начинают управлять текучестью кадров даже еще до того, как работника принимают в организацию. Когда происходит отбор кандидатов, в ходе интервью организация целенаправленно ищет работников, которые ориентированы на длительную работу в одной компании.

Другие инновационные организации не столь явно ориентированы на наем работников "на всю жизнь", но они тем не менее стремятся к тому, чтобы люди как можно дольше работали в их организации. Они поощряют работников оставаться в организации, создавая им такую рабочую среду, которая бы их заинтересовала больше, чем любая альтернатива. Технологии, оборудование, высоко профессиональные коллеги – все это элементы такой среды. Более того, организация часто позволяет своим работникам развивать те технологии, которые они считают необходимыми, оказывает им полную поддержку в надежде, что в конце концов это принесет ей пользу. Такие возможности привлекательны для работников, которые стремятся вести инновационную деятельность.

Для высоко инновационных организаций характерна низкая сменяемость персонала. Некоторые менее инновационные организации также имеют низкую текучесть кадров. Иногда это связано с тем, что компания находится в стране, где общественное мнение, традиции не поощряют частую смену работы. Неудивительно, что в этом случае в компании низкая текучесть кадров. Важно подчеркнуть, что менее инновационные компании часто не предпринимают никаких специальных усилий для того, чтобы обеспечить низкую текучесть кадров. Это происходит просто потому, что так общепринято в стране. И часто компании не предпринимают никаких мер для того, чтобы воспользоваться тем фактом, что у нее низкая текучесть кадров, например, развивая стабильные технологические сети по всей организации. Она имеет низкую текучесть кадров безо всяких усилий, но и не получает никаких преимуществ для инновационной деятельности, которые она могла бы иметь, используя стабильность персонала.

### 2.5. Индивидуальные цели

Некоторые компании позволяют своим работникам преследовать в какой-то мере свои личные цели. В других компаниях все цели утверждаются высшим управлением. Между этими крайностями существуют несколько вариаций.

Одна крайность реализована, например, в компании, которая позволяет своим техническим работникам 15% рабочего времени заниматься тем, чем они считают необходимым. Единственное ограничение в том, чтобы их деятельность в принципе была ориентирована на то, чтобы принести пользу компании в более или менее отдаленном будущем. Очевидно, работники могут сами решать, каких целей им достигать в течение этого рабочего времени. [12, стр.93]

Далеко не все организации имеют формальные или неформальные средства поддержки персональных проектов. Некоторые стремятся ввести "правило 15%", но не делают этого, поскольку руководство опасается, что важная для организации работа не будет сделана, если позволить работникам развивать свои персональные проекты.

### 2.6. Методы оценивания персонала

Организации значительно различаются между собой по тому, как они оценивают работников. Одно измерение различий – это стиль оценивания. Другие измерения – это то, кто проводит оценивания, а также используемые критерии и данные. Обсудим по очереди каждое из этих измерений.

Стиль оценивания. В традиционной организации смотрят на то, что человек делает и как – хорошо или плохо. В итоге подводится краткое заключение: "отличный работник", "хороший", "средний", "ниже среднего". Отличные работники могут быть продвинуты по службе, на них смотрят как на будущих руководителей организации. Хорошие работники могут рассчитывать на длительную работу в организации, но не обязательно слишком успешную. Те работники, которые не удовлетворяют средним стандартным требованиям, могут быть уволены из организации, если не улучшат свою работу.

Но не все организации следуют этой традиционной системе. Не все делают заключение типа "хорошая работа" или "плохая работа" на прошлую деятельность работника.

Некоторые организации разработали систему оценивания, в которой не делается заключений типа "хорошо" или "плохо" о прошлой деятельности человека. Они исходят из того, что негативное оценивание демотивирует работников. Поэтому они предложили свою систему оценивания, которая мотивирует работников более эффективно.

Менеджер организации будет обсуждать со своими подчиненными три вопроса. Он попросит каждого подчиненного перечислить свои достижения за последний год. Он сам может что-то добавить в этот перечень. Потом он спросит их о том, чего они надеются достичь в следующем году. И опять же он может что-то добавить в этот список. И наконец, они обсудят ожидаемые продвижения по службе и другие возможности. [11, стр.183]

Организация выделяет нескольких молодых менеджеров как наиболее перспективных управляющих. Эти работники имеют особый путь служебного продвижения. В течение пяти-десяти лет в ходе ротации они занимают ряд управленческих должностей. Это дает им многосторонний опыт деятельности. После этого они выдвигаются в высшие органы управления организацией.

Но есть и другие пути преуспеть в организации. Те, кто не считается наиболее перспективными, все же могут занять высокие должности в функциональных подразделениях, а позже и в общем управлении организации. Многие компании технического профиля имеют двойную служебную лестницу. Выдающийся технический работник не должен переходить в управление для того, чтобы продвигаться по службе. Поэтому те, кто не выделен как наиболее перспективный, все же имеют возможности повышения.

В такой системе важно то, что она вселяет в работников надежду. Эта система разработана для того, чтобы дать каждому члену организации возможность отличиться каким-то своим образом. Оценивание разработано не для того, чтобы убить надежду, но чтобы направить ее туда, где человек имеет наибольшие шансы преуспеть.

Однако такие системы оценивания встречаются редко, имеют исключительный характер. Организации редко настолько детально исследуют психологическую сторону оценивания работников, хотя многие стремятся избегать негативного психологического воздействия оценивания. Важно осмыслить способы того, как избегать такого воздействия и систематически применять их на практике. [8, стр.423]

Кто участвует в оценивании. В традиционной организации оценивание может проводить начальник работника без учета чьих-либо еще мнений. Многие организации в течение долгого времени используют такие системы оценивания. Более инновационные организации стремятся учесть мнение как можно большего числа людей при оценивании работника. Как минимум, человек, проводящий оценивание работника, говорит с людьми, находящимися на том же иерархическом уровне, что и оцениваемый работник. Возможно он к тому же общается с клиентами работника как внутренними, так и внешними. К тому же он говорит с начальниками, коллегами и подчиненными работника. Часто он стремится пообщаться со всеми, кто знает работника. Вопрос "кто участвует в оценивании" имеет значение, потому что он указывает оцениваемому работнику, на что он должен обращать свое внимание. Если при оценивании учитывается мнение клиентов, значит он должен обращать внимание на то, как общаться с клиентами. Если в оценивании участвуют подчиненные, значит он должен обращать внимание на способы общения с подчиненными. Если ни подчиненные, ни клиенты не вносят своего вклада в оценивание работника, то может возникнуть впечатление, что их мнения и способы общения с ними не являются очень важными.

Интенсивная самооценка. Некоторые системы оценивания работников имеют ту особенность, что после нескольких лет работы в организации всех работников, участвующих в управлении организации, приглашают принять участие в выездной, например, недельной сессии самооценки. Такая сессия может проходить в специальном центре, который не только помогает менеджерам в их саморазвитии, но и постоянно отслеживает пути их деловой карьеры.

Сессия начинается с того, что менеджеров помещают в несколько обычных управленческих ситуаций. Сотрудники центра наблюдают за тем, как менеджеры ведут себя в этих ситуациях. Потом они обсуждают в деталях преимущества и слабые стороны менеджера. Менеджеров стимулируют подумать над тем, как они общаются с людьми, когда и почему применяемые методы срабатывают, а когда и почему нет. Они также анализируют свою систему ценностей, как она воздействует на способы общения с людьми, насколько их профессиональный выбор соответствует их глубинным ценностям. [13, стр 220]

После такой сессии менеджеры отмечают, что они иначе взглянули на свою работу. Они стали более чувствительны к тому, как они общаются с людьми. Вообще говоря, они считают, что это общение стало более эффективным. К тому же они приобрели новое видение своих ценностей и своей деловой карьеры. Некоторые люди покидают такие сессии подкрепленными в своих стремлениях продвигаться в организации. Другие обнаруживают, что для них было бы лучше работать на технических должностях, а не на управленческих. Организация поддерживает любое их решение, потому что считает, что она только выигрывает от того, что люди работают в соответствии со своими глубинными стремлениями и ценностями.

Менеджеры, которые участвовали в таких сессиях, рассматривают их как очень полезный опыт. Оценивание помогает им подумать над тем, как улучшить свой стиль работы. Возможность поразмышлять над своей карьерой, над системой ценностей позволяет со стороны взглянуть на перспективы своего развития и те направления, в которых они хотели бы продвигаться. Организация относится к таким сессиям положительно, поскольку менеджеры в результате приходят к лучшему пониманию того, что они хотят сделать и как достичь желаемых результатов.

Критерии и данные, используемые при оценивании. В ходе оценивания работника все организации смотрят на тот вклад, который сделал работник. Но на что они еще обращают внимание и как они собственно определяют этот вклад – в этом разные организации существенно различаются.

Простейшая система оценивания состоит в следующем. Если менеджер бизнес-единицы достиг плановых показателей прибыли за год, значит он оценивается положительно, если нет - значит отрицательно. Конечно, если он при этом вывел из строя оборудование или разорвал отношения с основными клиентами, то ему укажут на это. Но ущерб от такого экстремального поведения на самом деле скажется на показателях прибыли. Продвижение по службе будет зависеть от этого и от отношений с высшим руководством, от соответствия тому, что по мнению высшего руководства должен представлять собой управляющий группой. [11, стр.185]

Может быть другая крайность. В такой системе оценивания достигнутые результаты будут иметь значение, но гораздо больше будет значить то, каким образом эти результаты были достигнуты. Известно, что менеджер может искусственно достичь высоких краткосрочных результатов таким образом, что сильно повредит долгосрочным интересам организации. Он может повредить торговой марке организации, ее имиджу, ориентируя продукцию неподобающей аудитории. Он может принести в жертву инвестиции в НИОКР или исследования рынка. Он может изменить политику цен таким образом, что это подорвет торговую марку. Возможны многие вариации на эту тему. Поэтому высшее руководство тщательно изучает то, каким образом их подчиненные достигают своих результатов.

Рассматриваются также и другие аспекты. Принимается во внимание то, насколько менеджеры заботятся о развитии своих подчиненных; осуществляют ли они инвестиции в инновации; как они относятся к торговой марке; вступают ли они в кооперацию с другими бизнес-единицами и т.п. При этом не существует каких-то специфических обобщенных критериев. Более того, менеджеры оцениваются по их общему вкладу в развитие организации. Идея состоит в том, что как бы и где ни внесли они свой вклад, все это будет отмечено и будет оценен именно суммарный вклад, а не просто измерены краткосрочные прибыли.

Система оценивания в большинстве организаций находится где-то между этими двумя крайностями. В наиболее инновационных организациях участие в инновационной деятельности является ключевым критерием при оценивании работников. Другие организации не выделяют этот критерий при оценивании. Вообще говоря, для критериев оценивания работников в наиболее инновационных организациях характерны несколько особенностей. Они используют множество критериев. Один из них - это участие в инновационной деятельности. И наконец, есть тенденция включать в критерии больше не финансовых, качественных элементов.

Близость человека, проводящего оценивание, к работнику. В традиционной организации, которая использует простейшую систему оценивания, теоретически оценивание может проходить на значительном расстоянии от работника. Любой, кто знает цели, установленные для бизнес-единицы, может оценить деятельность менеджеров, изучив финансовые отчеты. Люди, которые никогда не посещали бизнес-единицу, и которые никогда даже не видели менеджеров, вполне могут провести такое оценивание. На самом деле все происходит не совсем так. Но иногда оценивание осуществляется способом, близким к описанному выше.

Например, менеджер подразделения может оцениваться руководством компании следующим образом. Высший руководитель, который довольно поверхностно знаком с подразделением, изучил финансовый отчет и указал менеджеру, что прибыли слишком низкие, и если тот не обеспечит их повышение, то он будет уволен. И это было все оценивание. Никаких обсуждений того, что происходит и почему. В инновационных организациях часто наоборот о такой самостоятельности не может быть и речи. Руководство самым тесным образом вовлечено во все проблемы своих подчиненных. Используемая ими система консенсуса при принятии решений обеспечивает то, что руководство не только хорошо осведомлено о действиях своих подчиненных, но и принимает активное участие в выработке всех решений. В результате в инновационной организации человек, проводящий оценивание, гораздо больше знает о работниках, чем в традиционных организациях. Он в состоянии оценить, как они выполняют свою работу, каким образом достигают своих результатов, поскольку он непосредственно все это наблюдает. Вообще говоря, более инновационные организации имеют более тесные связи, и более интенсивные коммуникации между руководителями и подчиненными.

### 2.7. Мотивация персонала

Подходы к мотивационному управлению в молодых фирмах существенно отличаются от применяемых в стабильных "рутинизированных" организациях, что закономерно: руководители новых предприятий вынуждены с первых шагов ориентироваться на логику рынка. Кроме того, частные компании не отягощены традициями и более креативны в работе с персоналом. Специфика инновационного бизнеса предопределяет как высокий квалификационный уровень персонала, так, соответственно, и более сложную систему методов привлечения и закрепления работников.

Отличие инновационной организации - в позиционировании на рынке труда. Если большинство частных компаний переманивает сотрудников у совпадающих по профилю организаций, то инновационный производственный бизнес (ввиду своей пока что малой "представленности") в качестве работодателя состязается преимущественно с академической и прикладной наукой (бюджетные научные и научно-производственные организации).

Опыт работы в бюджетных научных организациях формирует у людей особые профессиональные установки и ценности, для них характерна высокая мотивация к труду, лишь отчасти подкрепляемая материальными стимулами. Частный бизнес может взять реванш в плане удовлетворения материальных запросов, но в дальнейшем неизбежно возникает проблема согласования социальных, профессиональных и личностных мотивов специалиста. [5, стр.323]

Перераспределение интеллектуальных кадров между наукой и производством характерно не только для отечественной научно-технической среды. Социальное пространство науки традиционно рассматривалось как более привлекательное по сравнению с производственной сферой. Каждой стране присущи свои институциональные особенности, влияющие на взаимодействие исследовательских институтов и промышленности. Считается, что наиболее ощутимое влияние на сокращение культурной и информационной дистанции между ними оказывает коммерческая ориентация науки: она тем короче, чем интенсивнее миграция квалифицированного персонала между университетской и промышленной сферами. Такая трудовая мобильность стимулируется "вилкой вознаграждений": разницей между потенциальной потерей социального престижа (положения академического работника) и ощутимыми материальными приобретениями.

Не является исключением и наша страна, сформировавшая свою систему взаимоотношений науки и производства. В последние десятилетия советской эпохи "расстояние" между чистой наукой и производственной сферой было весьма ощутимым. Значимой разницы в оплате не существовало, но моральные дивиденды, получаемые научными сотрудниками и преподавателями, были намного выше, чем у производственников. Переход из профильного института или научно-исследовательского подразделения вуза в заводской исследовательский сектор воспринимался как "нисходящая" профессиональная мобильность. Подобная условная дистанция сохраняется и сегодня, чему в немалой степени способствует кризисное состояние промышленности. Поскольку серьезные инвестиции в модернизацию отечественных предприятий не производились, альтернативы научной сфере для научно-технических специалистов (в пределах собственной страны) не существовало.

Оживление инновационной активности в отечественной экономике, появление высокотехнологичных компаний подготавливают почву для массовых перемещений квалифицированных специалистов. При минимизации бюджетного финансирования углубляется кризис академических и отраслевых научно-исследовательских институтов. Вместе с тем при практически полном отсутствии государственной поддержки именно производственные предприятия инициируют и зачастую финансируют инновационную деятельность. Как свидетельствует статистика, источником средств (пусть и небольших), которые расходуются в промышленности на инновации, являются внутренние резервы предприятий. [7, стр.63]

Подходы к мотивированию персонала в инновационных организациях:

1. Использование "эффекта перспективы". В молодой организации микроклимат особый. Интенсификация труда, сопутствующая периоду становления, стимулируется у сотрудников ощущением причастности к созданию организации, выработке корпоративных норм и традиций. Людей привлекают карьерные возможности, связанные с возникновением новых направлений в быстро растущей структуре. Одновременно статус новой структуры расширяет горизонты занятости. Поэтому представляется логичным закладывать в организационную идеологию "эффект перспективы". К нему, например, можно апеллировать при заключении трудовых соглашений, регулировании внутренних социальных проблем. По мере достижения относительной стабильности целесообразно стимулировать организационный динамизм, ставя перед коллективом новые ориентиры и поддерживая тем самым энергетику развития. Реализация такого подхода - хорошая основа для перехода к "менеджменту роста" - управлению, нацеленному на развитие в долгосрочной перспективе.

2. Виртуальное и физическое расширение горизонта профессиональной деятельности. Как уже отмечалось, по масштабам социальной реализации сфера науки и частный производственный бизнес существенно разнятся. Неразумно резко ограничить работникам сферу профессиональной деятельности рамками отдельного предприятия, даже предоставляя им весомый пакет материальных льгот. Ведь нереализованные научные и социальные амбиции способны ослабить мотивацию работника.

Ноу-хау в организации кадровой работы - максимальное сохранение социального и научного пространства, в котором вращался специалист до прихода в частную фирму. Данный принцип - по сути, компромисс между требованиями самих специалистов и уступками со стороны руководства. В результате организация получает немалую выгоду.

Что получает от такого льготного рабочего режима своих ведущих специалистов частная фирма? Во-первых, для успеха инновационной организации чрезвычайно важно сотрудничество с внешними научно-исследовательскими учреждениями как источниками информации. Постоянная подпитка идеями происходит не только за счет штудирования печатных работ, но и за счет неформального общения с коллегами-учеными.

Существенный мотивационный фактор - зарубежные командировки. Перспективных исследователей фирма отправляет на стажировку и краткосрочные курсы в европейские страны (Германию, Голландию, Швейцарию).

Принцип индивидуального подхода. Качественный состав персонала инновационной организации требует индивидуализированной кадровой политики. Речь идет о диалоге руководителя с личностями, а не с унифицированным персоналом. В интеллектуальной деятельности именно личностный аспект играет определяющую роль. В силу высокой квалификации и осознания собственной "эксклюзивности" научный работник изначально претенциозен и честолюбив. Однако и организация не менее амбициозна, если иметь в виду ее стратегические цели. Учитывая эти факторы, следует стремиться к тому, чтобы оптимально совместить личностные и фирменные интересы.

Индивидуализация выступает в различных формах - от материального вознаграждения до участия в принятии решений.

Индивидуализация как стиль управления означает также минимизацию контроля и высокую степень доверия к самоорганизации конструкторского персонала. Желательно предоставлять определенную организационную свободу ведущим сотрудникам, по возможности переходить с ними на виртуальные способы коммуникации: общение с помощью компьютера или мобильного телефона. Инициативные и творческие люди способны сами организовать свой рабочий день, ориентируясь не на выработку человекочасов, а на конечный результат - наукоемкий продукт.

Самостоятельность ведущих конструкторов в рамках организации распространяется также на планирование зарубежных стажировок и участия в конференциях, финансируемых фирмой. Только эксперт может определить необходимость информационной подпитки в ходе той или иной зарубежной поездки, он же отвечает перед коллегами и руководством за результативность такой поездки.

Карьерно-квалификационное стимулирование. Многие социологические исследования фиксируют предпочтительные ориентации специалистов не на восхождение по административной лестнице, а на повышение экспертного статуса. Иначе говоря, большинство научных работников лишено классических вертикально-карьерных амбиций, связанных в конечном счете с неизбежной депрофессионализацией и переквалификацией в чистого управленца. Профессионалы предпочитают работать по специальности и одновременно обязательно расти в квалификационном отношении.

Перед руководством инновационной фирмы стоят две задачи, связанные с регулированием карьерных мотивов: отработка "горизонтальных" вариантов профессиональной карьеры, альтернативных "вертикальным"; обеспечение восприятия сотрудниками их равной значимости и престижности.

Если человек проявляет творческие качества и предлагает что-то принципиально новое, решается вопрос о повышении его вознаграждения, а также субординационного положения. Причем субординация, как правило, не выходит за рамки экспертной иерархии. Горизонтальная карьера протекает в тех же должностных рамках (не оформляется юридически), однако удовлетворение от таких горизонтальных перемещений дает профессионалу сильный мотивационный импульс.

## Глава III. Рассмотрение особенностей управления на примере инновационной организации "Технопарк ЛТА"

В первую очередь успех организации зависит от персонала организации. Но традиционные службы управления персоналом не предназначены для работы в инновационных организациях, имеющих свои особенности и отличительные черты. Это обстоятельство требует реорганизации всей системы управления персоналом – можно сказать, что управление персоналом в инновационной организации требует инновационных же подходов. Следовательно, всё больше растёт потребность именно в специалистах по управлению персоналом, знающих специфику работы в инновационной организации, умеющих решать задачи управления конфликтам и стрессами, управления трудовой мотивацией, управления адаптацией работника, регулирования групповых и межличностных отношений и т.д. в быстроменяющейся инновационной системе. Управление персоналом в инновационной организации имеет ряд особенностей:

Ориентация на высококвалифицированные трудовые ресурсы;

Особые требования к психологическим характеристикам работников;

Высокая текучесть кадров, в том числе и среди научных работников и специалистов;

Отсутствие чётких методик для определения соответствия соискателей работы предлагаемой должности;

Неопределённость параметров организации труда;

Возможность реализации потребностей высшего уровня.

Итак, рассмотрим управление персоналом в инновационных организациях на примере организации ЗАО "Технопарк ЛТА".

### 3.1. О компании

Инновационное предприятие "Технопарк ЛТА". "Технопарк ЛТА" был создан в 1994 году на базе экспериментально-опытных мастерских Лесотехнической академии. В настоящее время в его состав входят:

* современный завод по изготовлению оконного бруса в п. Сосново;
* производство элитных и исторических окон;
* участок ремонта коленчатых валов и блоков цилиндров;
* цех металлообработки (по производству аспирационных установок, линий для получения паллет и др. оборудования);
* отдел продвижения новых технологий и продажи оборудования и инструмента для деревообработки;
* цех по заточке инструментов для деревообработки;
* отдел каркасного деревянного домостроения.

Работы "Технопарк ЛТА" неоднократно отмечались Администрацией Санкт-Петербурга, дипломами и грамотами отечественных и зарубежных выставок. Коллектив предприятия насчитывает более 300 человек, из них около 50 - учащиеся и выпускники Академии.

"Технопарк ЛТА" совместно с Академией участвует в российских и международных выставках, в целевых научно-технических государственных программах, разрабатываемых Академией, а также организует и проводит семинары.

"Технопарк ЛТА" поддерживает передовые научно-технические традиции своих предшественников, и в настоящее время активно занимается инновационной деятельностью.

Концепция развития, которая активно разрабатывается в "Технопарке ЛТА" предусматривает реализацию следующих целей:

Развитие высокотехнологического бизнеса в Лесопромышленном комплексе России.

Научная и информационная поддержка органов государственного и регионального управления РФ в области использования лесных ресурсов.

Инновационная деятельность для продвижения в Российской Федерации научных разработок образовательных и научных учреждений в области лесного хозяйства и лесопромышленного комплекса.

Трансферт в Российскую Федерацию передовых зарубежных технологий для заготовки и глубокой переработки лесных ресурсов.

Содействие развитию малого бизнеса, инкубация малых высокотехнологичных производств в лесопромышленной сфере.

При формировании вышеуказанных целей были учтены результаты проходивших в последнее время многочисленных научных дискуссий. Вышеуказанные цели формируют главные виды деятельности организации (фирмы), которая может получить статус "технопарка". К таким видам деятельности можно отнести:

Инновационную деятельность.

Трансферт технологий.

Инкубацию малых высокотехнологичных предприятий.

Продвижение инновационных разработок на средние и крупные промышленные предприятия, ведение патентной и лицензионной деятельности.

Образовательную деятельность, консалтинг в сфере новых технологий лесопользования и переработки лесных ресурсов.

Сбор и отработку информации по передовым технологическим ресурсам своей отрасли, как в России, так и за рубежом. Анализ и предоставление информации заинтересованным органам управления, организациям, предприятиям и фирмам.

Технопарк Санкт-Петербургской Государственной лесотехнической академии был создан в 1994 году. В то уже далекое, в масштабе периода государственных реформ в России, время закладывалась база для инновационной деятельности, но в обстановке глубокого дефицита финансирования образовательных учреждений, приоритеты были отданы сохранению учебно-производственной базы и нахождению дополнительных внебюджетных источников финансирования. Исходя из этого, и были определены цели создания технопарка – создание условий для сохранения и развития учебно-производственной базы академии и получение дополнительных внебюджетных финансовых средств. Была выбрана наиболее подходящая на тот период времени с точки зрения экономики организационная форма – закрытое акционерное общество. Технопарк получил наименование ЗАО "Технопарк ЛТА". Производственной базой для ЗАО "Технопарк ЛТА" стали территория и производственные помещения бывших учебно-производственных мастерских.

Прошедшее время стало для технопарка серьезной школой выживания в не всегда благоприятных условиях рыночных отношений. Тем не менее, в настоящее время Санкт-Петербургская Государственная лесотехническая академия может с уверенностью констатировать, что ее опыт коммерциализации обеспечивающих подразделений удался. Практически заново создана современная технологическая база обучения на основе качественно новых технологий деревообработки, забота о содержании и развитии которой полностью лежит на плечах коммерческой структуры - ЗАО "Технопарк ЛТА". Отрадно, что на протяжении многих лет вся прибыль по единодушному решению акционеров, отказавшихся от дивидендов, идет на создание новой технологической базы и неотделимые улучшения учебно-производственных зданий и объектов их обеспечения. Получен серьезный опыт взаимодействия государственного образовательного учреждения и частного бизнеса в образовательной области. ЗАО "Технопарк ЛТА" обеспечивает реализацию учебных программ по практическим видам занятий при обучении студентов лесоинженерного и лесомеханического факультетов, факультетов механической обработки древесины, экономики и управления. В структурных подразделениях ЗАО "Технопарк ЛТА" проходят практику и стажировки студенты, аспиранты и преподаватели СПбГЛТА. ЗАО "Технопарк ЛТА" получил серьезный опыт взаимодействия с научными и производственными организациями лесопромышленного комплекса России.

В настоящее время ЗАО "Технопарк ЛТА", которое по форме является коммерческой, а по сути все же некоммерческой организацией, так как вся прибыль идет на достижение главной цели – совершенствование учебно-производственной базы СПб ГЛТА, столкнулась с большими сложностями в своем дальнейшем развитии в связи с изменением нормативно-законодательной базы. Как коммерческая структура ЗАО "Технопарк ЛТА" арендует производственные площади у одного из своих учредителей - Лесотехнической академии.

До недавнего времени денежные средства от сдачи помещений в аренду проходили, как средства дополнительного внебюджетного финансирования ВУЗа, и высшие учебные заведения могли устанавливать определенные льготы по арендной плате отдельным организациям, коммерческая деятельность которых была направлена на обеспечение образовательного процесса и расширение научно-исследовательской работы. В настоящее время арендные платежи рассматриваются как дополнительное бюджетное финансирования ВУЗа.

Руководство ЗАО "Технопарк ЛТА", понимая необходимость глубоких реформ на предприятии, делает выбор главного направления – инновационная деятельность. Инновационная деятельность подразумевает целый комплекс различных функций, которые обязано реализовать проводящая эту деятельность организация.

3.2. Особенности управления персоналом на предприятии ЗАО "Технопарк ЛТА"

В каждом предприятии существует своя система управления персоналом. Рассмотрим, каким образом на данном предприятии происходит наем персонала, развитие персонала, мотивация персонала и другие компоненты системы управления человеческими ресурсами.

Способ найма работников. На предприятии ЗАО "Технопарк ЛТА" основным критерием приема на работу являются творческие способности человека. Они стараются уяснить, как человек подходит к делу. Есть ли у него какое-то творческое чутье? Стремится ли человек делать что-то необычным образом, нестандартно? Ищет ли он в работе какой-то свой собственный путь? Или человек приспосабливается к существующим нормам и стилям и делает работу хорошо, но ничем не примечательно? Особенно интересуют люди, имеющие опыт продвижения своих собственных проектов, которые стремятся воплотить в практику свои собственные идеи, сделать что-то по-своему. Проявляют особое внимание к тому, чтобы нанимать работников с различным базовым образованием, разной подготовкой, специалистов по самым различным направлениям, в самых разных областях.

Тесный контакт с СПбГЛТА позволяют фирме решать кадровые проблемы, подбирая будущих сотрудников из числа талантливых студентов. Так, один из них, неоднократно проходивший практику на фирме, может по окончании института быстро вписаться в коллектив и за короткий период "вырасти" до начальника отдела.

В организации минимален контроль, так как степень доверия к самоорганизации конструкторского персонала достаточно высока. Руководство предоставляет некоторую организационную свободу ведущим сотрудникам, в связи с ориентацией не на выработку человеко-часов, а на конечный результат - наукоемкий продукт.

ЗАО "Технопарк ЛТА" предоставляет для творческой деятельности, возможность самому формировать рабочее время.

Каждый студент, пришедший в "Технопарк ЛТА" может убедиться в том, какими темпами развивается предприятие. У организации большое количество партнеров, что расширяет горизонты профессиональной деятельности. Следовательно, на таком предприятии большие перспективы роста. Это касается не только роста квалификации, но и продвижения по службе.

Также предприятии существуют "горизонтальные" варианты профессиональной карьеры, альтернативные "вертикальным". Иными словами, работники, которые не нацелены на восхождение по административной лестнице, могут стать мозговым центром творческой группы.

Руководство компании старается не допустить текучки кадров и сохранить относительную стабильность персонала. Так, например, во время отбора кандидатов на какую-либо должность, их тестируют, чтобы выявить в первую очередь тех, кто намерен проработать в организации длительное время. Также для сохранения стабильности персонала на предприятии стараются совершенствовать мотивационную политику.

Что касается оценивания персонала, то в на данном предприятии не делается заключений типа "хорошо" или "плохо" о прошлой деятельности человека. Они исходят из того, что негативное оценивание демотивирует работников. В ходе оценивания работника смотрят на тот вклад, который сделал работник. Наиболее перспективные работники имеют особый путь служебного продвижения. Кроме того, в систему оценивания включаются финансовые критерии, так как развитие высокотехнологичного бизнеса требует серьезную экономическую базу.

3.3. Анализ особенностей управления персоналом в "Технопарке ЛТА"

Итак, нами была рассмотрена система управления персоналом на предприятии ЗАО "Технопарк ЛТА". Проанализировав данную систему управления персоналом, мы можем выделить основные особенности системы управления кадрами в инновационных предприятиях и понять, какое воздействие на работу фирмы имеют эти особенности.

На данном предприятии при найме сотрудников на работу, смотрят на творческий потенциал человека, поскольку на рынке, а на рынке инноваций особенно происходят постоянные изменения, то и сотруднику необходимо обладать гибкостью и подвижностью мышления, творческим потенциалом, потребностью в творческой самореализации, умением приспосабливаться к быстроменяющимся условиям работы, склонностью и способностью к обучению и переобучению. Это дает гарантию того, что данный специалист сможет работать на должном уровне и сможет принести пользу предприятию.

Различные подготовка, уровень образования, направления в подготовке специалистов создают творческое напряжение, способствуют развитию новых идей.

Минимальный контроль в организации дает свободу сотрудникам, право формировать свой рабочий день. Кроме того, когда работники выполняют задания компании, им разрешено самим выбирать, каким именно способом выполнить задание. В этом случае цель может быть поставлена руководителем, но работники могут сами решать, каким образом достичь этой цели. Это дает сотрудникам ощущения значимости, ощущения того, что компания доверяет твоему умению организовывать себя.

Большие перспективы роста, продвижения по службе, совершенствования квалификации привлекают новых специалистов, так как людей всегда заинтересовывают широкие карьерные возможности.

Руководство старается не допустить текучки кадров. Почему такая ситуация рассматривается как способствующая инновационной деятельности? В первую очередь, она отражает стремление организации сформировать надежную базу, основу профессиональных навыков для инновационной деятельности. Работники, которые уходят из организации до выхода на пенсию, уносят с собой те профессиональные навыки, которые организация могла бы использовать. Для того чтобы сохранить профессиональные навыки, организация должна сохранять работников. После нескольких лет работы каждый человек знает многих людей в организации. Когда кому-то нужна какая-то специфическая информация, он знает, куда нужно обратиться. Или когда другим нужна какая-то информация от работника, они знают, что он ей располагает. Если уходит работник, то оказывается утраченным звено в сети организации.

Логика системы оценивания персонала в ЗАО "Технопарк ЛТА" состоит в следующем. Результат обычного оценивания работника как хорошего специалиста может его расхолаживать. Если людям говорят, что они средние работники, то возможны две реакции. Они могут решить, что человек, оценивающий их, просто что-то недопонял в их работе. Или они могут смириться с тем, что они просто середнячки и бросить даже попытки внести какой-то значительный вклад в развитие организации. Однако организация не заинтересована в этом. Она стремится к тому, чтобы работники всегда пытались внести выдающийся вклад в дело организации. Поэтому организация никому не станет говорить, что он просто средний работник.

Итак мы рассмотрели основные критерии, на которых строится система управления персоналом данного предприятия. И на основе полученных данных выводы можем выразить в виде таблицы.

Таблица 1.

Воздействие системы управления персоналом на инновационную деятельность

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Аспект системы управления персоналом  | Управленческие параметры  | Способ воздействия на инновационную деятельность  |
| Источники персонала: наем работников  | Наем работников с "творческим чутьем", опытом участия в инновационных проектах  | Возрастают шансы, что работники будут выдвигать и развивать новые идеи  |
| Наем работников с разнообразной профессиональной подготовкой  | Увеличивает разнообразие точек зрения  |
| Развитие персонала  | Ротация между функциями, продуктовыми линиями и географическими областями  | Увеличивает разнообразие взглядов и идей  |
| Продвижение в управление работников с разным базовым образованием  | Делает более сбалансированным состав команды высшего руководства организации  |
| Стандартные пути деловой карьеры:  | Обеспечивает всеобщность наиболее полезных навыков:  |
| Работа в техническом обслуживании  | Учит увязывать технические и рыночные аспекты  |
| Работа продавцами  | Учит работе с потребителями  |
| Стабильность персонала и текучесть кадров  | Обеспечение стабильности персонала и низкой текучести кадров  | Сохраняет навыки и умения, знания о коммуникационных сетях в компании  |

Продолжение таблицы.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Индивидуальные цели  | Предоставление возможности тратить часть рабочего времени по своему усмотрению  | Поощряет предпринимательскую деятельность, ускоряет отклик на новые возможности  |
| Аспект системы управления персоналом  | Управленческие параметры  | Способ воздействия на инновационную деятельность  |
| Методы оценивания персонала | Концентрация внимания на результатах работы или на возможностях работников  | Негативные результаты могут демотивировать работника, а акцент на возможностях стимулирует его |
| Кто участвует в оценивании  | Чем больше людей участвуют, тем больше аспектов деятельности учитывается |
| Критерии и данные, используемые при оценивании:  | Влияют на то, чему работники уделяют внимание:  |
| Только финансовым критериям | Приводит к концентрации внимания на финансовых результатах |
| Широкий спектр критериев, включая способ достижения результатов | Повышается внимание работников к долгосрочному развитию |
| Близость проводящего оценивание к работнику | Влияет на охват данных, которые будут использоваться |
| Мотивация персонала | Использование эффекта "перспективы", виртуальное и физическое расширение профессиональной деятельности, принцип индивидуального подхода, карьерно-квалификационное стимулирование |  |

# Заключение

Итак, в ходе изучения темы: "Особенности управления персоналом в инновационных организациях" мы изучили теоретические источники, такие как, книги, учебники, учебные пособия, электронные журналы, а также Интернет-ресурсы. В результате этого мы узнали, что такое инновация, инновационная и деятельность. А также мы узнали, что инновационное предприятие – это предприятие, которое внедряет продуктовые или процессные инновации, независимо от того, кто был автором инновации - работники данной организации или внешние агенты. Кроме того, мы узнали, что структура системы управления персоналом в инновационном предприятии состоит из следующих элементов:

Наем работников

Развитие персонала

Индивидульные цели

Оценивание персонала

Мотивация персонала

Традиционные службы управления персоналом не предназначены для работы в инновационных организациях, имеющих свои особенности и отличительные черты. Это обстоятельство требует реорганизации всей системы управления персоналом – можно сказать, что управление персоналом в инновационной организации требует инновационных же подходов. Следовательно, всё больше растёт потребность именно в специалистах по управлению персоналом, знающих специфику работы в инновационной организации, умеющих решать задачи управления конфликтам и стрессами, управления трудовой мотивацией, управления адаптацией работника, регулирования групповых и межличностных отношений и т.д. в быстроменяющейся инновационной системе.

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.

# Список литературы

1. Абрамешин А.Е., Аксенов С.Н., Воронина Т.П., Корнюхин С.В., Молчанова О.П., Тихонов А.Н., Ушаков М.А. Менеджмент инновационной организации: Учебное пособие. / Под ред. проф. Тихонова А.Н. - М.: Европейский центр по качеству, 2003. - 408 с
2. Абрамешин А.Е., Воронина Т.П., Молчанова О.П., Тихонова Е.А., Шленов Ю. В Инновационный менеджмент: Учебник для вузов /.; Под редакцией д-ра экон. наук, проф. О.П. Молчановой. - М.: Вита-Пресс, 2004. - 272 с.
3. Балабанов И.Т. Инновационный менеджмент. – СПб.: Питер, 2001 г.
4. Гунин В.Н., Баранчеев В.П., - Управление инновациями, Москва: Издательство "ИНФРА-М", 2000 г.
5. Гунин В.Н., Баранчеев В.П., Устинов В.А., Ляпина С.Ю. Управление инновациями: 17-модульная программа для менеджеров "Управление развитием организации". Модуль 7. – М.: Юнити, 2003. – 328 с.
6. Завлина П.Н., Казанцева А.К. Инновационный менеджмент: Учебное пособие. – СПб.: Наука, 2005 г.
7. Ильенкова С.Д., Гохберг Л.М. Инновационный менеджмент: Учебник. – М.: ЮНИТИ, 2003 г.
8. Кокурин Д.И. Инновационная деятельность – М.: Экзамен, 2001. – 576 с.
9. Колосов В.Г. Основы инноватики: Учебник. - СПб.: Изд-во СПбГПУ, 2005, 69с.
10. Коробейников О.П. Интеграция стратегического и инновационного менеджмента // Менеджмент в России и за рубежом. 2003. № 4.
11. Краткий словарь современных понятий и терминов (3-е изд., дораб., и доп. / Н.Т. Бунимович и др. Сост., общ. ред. В.А. Макаренко. - М.: Республика, 2000 г.
12. Николас К. Сирополис Управление малым бизнесом. Руководство для предпринимателей: Пер. с англ. - М.: Дело, 2005 г.
13. Оголева Л.Н., Инновационный менеджмент: Учебное пособие - М.: ИНФРА-М, 2001 г. - 238 с.
14. Половинко В.С. Управление персоналом в инновационной организации: моногр. / В.С. Половинко, Е.В. Макарова. - Омск: изд-во Омского гос. ун-та, 2006. – 221 с.
15. Трифилова А.А. Использование инновационного подхода в стратегическом управлении предприятием: Автореф. дисс. … к. э. н.: 08.00.05 / А.А. Трифилова; Нижегордский гос. архитектурно-строит. университет. – Н. Новгород, 2000. – 23 с.
16. Фатхутдинов Р.А. Инновационный менеджмент. – СПб.: Питер, 2002 г.
17. Юрасов И. Моделирование бизнес-процессов в инновационной деятельности - Упр. персоналом. - 2005 г.
18. Интернет-ресурсы:
19. Куцевол В. Управление персоналом в инновационной организации // Медиа Технологии: [сайт компании]. – М., 2004-2006. - URL: http: // www. media-t. ru/publications\_upravlenie. htm
20. Ламанов А. Мотивация персонала в инновационном бизнесе // Человек и труд. – 2003. - № 2. - URL: http: // www. chelt. ru/2003/2-03/lamanov-2-03. html
21. Ларичева Е.А. Управление персоналом на инновационном предприятии в машиностроении // Менеджмент в России и за рубежом. - 2005 г. - № 3. - http: // www. mevriz. ru/articles/2005/3/3724. html
22. Макарова Е.В. Особенности управления персоналом инновационной организации // Вестн. Омского ун-та. Сер. Экономика. - 2003. – Вып.2. - URL: http: // library. omsu. ru/FT/VESTN. ECO/2003/2/035-039. pdf
23. Шпильберг С.А. Кадровое обеспечение инновационных процессов в современной экономике: канд. экон. наук / Шпильберг С. А.; - http: // www. mosgu. ru/nauchnaya/publications/abstract/Shpilberg\_SA/
24. Яхонтова Е.С. Управление ценностями как элемент управления человеческими ресурсами компании // Менеджмент в России и за рубежом. - 2003. - № 4. (www. dis. ru)