**Содержание**

Введение

1.Состав персонала инновационной организации

2.Элементы системы управления персоналом

3.Система мотивации персонала

Заключение

Список используемой литературы

**Введение**

Управление персоналом инновационной организации включает в себя множество проблем. Так, хотя материальные, денежные вознаграждения и стимулы очень важны во многих организациях, существуют также и более тонкие методы вознаграждения работников.

Важная роль в управлении персоналом отводится оцениванию, обучению, управлению карьерой. Кроме того, ни одна организация, а тем более инновационная, не может заранее знать, как работникам следует вести себя в каждой конкретной ситуации. Поэтому в большинстве организаций развиваются общие правила поведения, которые могли бы быть применимы и помочь во многих ситуациях и которые становятся частью присущей организации культуры.

В данной работе будут выделены основные элементы системы управления персоналом инновационной организации, рассмотрены такие элементы, как оценивание, обучение, управление карьерой, денежные вознаграждения и другие типы стимулов, вопросы культуры инновационной организации.

На заинтересованность работников в инновационной деятельности воздействует множество факторов. Стимулы, 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.

**1. Состав персонала инновационной организации**

Производственная структура организации представляет собой сочетание производственной и организационной структур.

Производственная структура организации - совокупность основных, вспомогательных и обслуживающих подразделений организации, обеспечивающих переработку «входа» системы в ее «выход»- готовый продукт, новшество.

Организационная структура – совокупность отделов и служб, занимающихся построением и координацией функционирования системы инновационного менеджмента, разработкой и реализацией управленческих решений по выполнению бизнес-плана, инновационного проекта.[[1]](#footnote-1)

Специфическими для инновационной деятельности по сравнению с традиционной являются такие группы работников, как:

• научный руководящий персонал;

• научные работники;

• научно-технический и научно-вспомогательный персонал;

• технические специалисты – разработчики по различным профессиям и специальностям (конструкторы, технологи, программисты, электрики).

Научные работники – лица систематически занятые научной или научно-педагогической деятельностью в научных учреждениях, высших учебных заведениях, на предприятиях и в организациях. К ним относятся все лица, имеющие ученую степень или ученое звание, независимо от места и характера их работы; лица, ведущие научно-исследовательскую работу в научных учреждениях и научно-педагогическую работу в высших учебных заведениях, независимо от наличия ученой степени или звания, а также специалисты промышленных предприятий, проектных, проектно-конструкторских и проектно-технологических организаций, не имеющие ученой степени или звания, но ведущие научную работу. В числе научных работников не учитываются техники и лаборанты, не имеющие высшего образования, аспиранты и стажеры-исследователи, а также лица из состава научно-вспомогательного персонала, привлекаемые для выполнения лишь опытных и экспериментальных работ.

Особые требования предъявляются и к работникам кадровых служб научных учреждений. По своим функциям кадровые службы давно переросли отделы по хранению кадровой документации, с которой их деятельность начиналась. Основным содержанием их работы становится: планирование потребностей в персонале, активные методы набора и найма, управление потерями, анализ текучести, развитие кадров (подготовка и повышение квалификации, планирование карьеры). Учет и делопроизводство не должны занимать более 10 % фонда рабочего времени кадровых служб. Соответственно меняется и состав кадровых служб. Если раньше преобладал конторский персонал в задачу которого входило получение, обработка и хранение информации о персонале, то в настоящее время в кадровых службах возрастает численность психологов, специалистов в области методов оценки и обучения, консультантов по планированию карьеры и т.д. [[2]](#footnote-2)

В номенклатуру должностей научных работников входят: главный научный сотрудник, ведущий научный сотрудник, старший научный сотрудник, научный сотрудник, младший научный сотрудник.

Научные работники классифицируются по специальностям, соответствующим 23 отраслям науки – физико-математические, химические, экономические, технические и т.д.

Распределение научных работников по уровню квалификации образует квалификационную структуру. В качестве показателей квалификации используются официальные ученые степени – кандидат наук, доктор наук и звания – доцент, профессор, член-корреспондент РАН.

В последние годы в российской статистике науки выделяют персонал, занятый НИР. Сюда относятся четыре категории работников: исследователи, техники, вспомогательный персонал (библиотекари, работники патентных служб, лаборанты, и т.д.), прочий персонал (работники хозяйственных служб, канцелярии, материально-технического снабжения и т.д.).

В науке больше, чем в любой другой сфере деятельности, успех зависит от индивидуальных способностей научных работников и степени их подготовки. Это усложняет процесс управления в научных учреждениях. К тому же в нашей стране в последнее время зачастую сами сотрудники ищут источники финансирования. Сейчас такими источниками являются в основном гранты фондов и зарубежные контракты.

**2. Элементы системы управления персоналом**

Цель кадрового планирования – обеспечить организацию нужным количеством людей нужного профиля и в нужное время.

Кадровое планирование – неотъемлемая часть стратегического инновационного планирования. Это особенно важно в связи с высокой стоимостью инноваций и высоким риском, с повышенными требованиями к качеству специалистов. Особенностью кадрового планирования в этом случае является то, что на первых фазах инновационного процесса отсутствует достаточно полная информация, позволяющая определить все должности. В этом случае определяется профессиональный профиль нужных специалистов с описанием требуемого образования и опыта, на основании такого описания составляются должностные инструкции в первом приближении.

Здесь могут применяться методы аналогии, когда сравниваются различные фирмы сходного профиля, исследуя и анализируя инновационную деятельность которых можно определить и ориентировочный состав специалистов и взаимосвязь между планированием человеческих ресурсов и эффективностью инновационной деятельности фирмы. В процессе диффузии инновации методы аналогии наиболее часто используются фирмами, относящимся к «раннему большинству» и «отстающим», которые ориентируются на фирмы- «пионеры» (ранние реципиенты).[[3]](#footnote-3)

Для фирм, работающих в условиях постоянных изменений, развития, инновационной деятельности, роль кадрового планирования приобретает наибольшее значение. Кадровое планирование должно дать ответ на следующие вопросы:

• Сколько работников, какой квалификации, когда и где необходимы (планирование потребности в кадрах)?

• Каким образом можно привлечь необходимый и сократить излишний персонал, учитывая социальные аспекты (планирование привлечения или сокращения персонала)?

• Каким образом можно использовать работников в соответствии с их способностями (планирование использования кадров)?

• Каким образом можно систематически и целенаправленно содействовать развитию кадров для выполнения квалифицированных видов работ (планирование кадрового развития)?

• Каких затрат потребуют запланированные кадровые мероприятия (расходы по содержанию персонала)?

С точки зрения системного подхода главной составляющей организации является система человеческих ресурсов. Прочие составляющие организации – информационные, материальные, технологические будут неэффективными, в случае если человеческая система не отвечает критериям, требованиям, задачам инновационного процесса.

При укомплектовании людьми нового направления производственной деятельности предприятия возможны два источника кадровых ресурсов – внешняя и внутренняя среда.

С точки зрения меньшего сопротивления со стороны коллектива организации изменениям, неизбежным при проведении инноваций, целесообразно наилучшим образом использовать внутренние кадровые резервы. При этом необходимо ответить на вопросы:

• Каким образом можно использовать работников в соответствии с их способностями?

• Каким образом можно систематически и целенаправленно содействовать развитию кадров для выполнения квалифицированных видов работ?

Для своевременного и эффективного решения данных вопросов менеджер по кадрам создает систему кадровой работы по развитию и использованию внутренних кадров (РИВК), являющуюся частью системы кадрового менеджмента.

Система РИВК состоит из основных подсистем: резерв на выдвижение – подбор и подготовка резерва квалифицированных научных, инженерных, рабочих кадров на выдвижение; ротация кадров – перемещение сотрудников по горизонтали организации из одного функционального подразделения в другое со сменой специальности; наставничество – привлечение опытных и высококвалифицированных сотрудников для профессионального обучения молодежи; обучение – организация непрерывного обучения или повышения квалификации с отрывом или без отрыва от производства.

Зарубежные менеджеры полагают, что непрерывное образование и развитие руководителей и их сотрудников определяют величину экономического роста фирмы. Разработкой прикладных задач непрерывного обучения кадров менеджеров занят ряд исследователей.

Обучение по смежным профессиям, переобучение и переориентация работников являются нормальным явлением для инновационной деятельности, прежде всего в связи с постоянным изменением техники и технологии производства. Для разработчиков важно знание смежных профессий, поскольку многие инновации делаются на «стыке» различных научных отраслей.

Основной формой подготовки научно-педагогических и научных кадров являются аспирантура и докторантура. Аспирантура – форма подготовки кандидатов наук в системе послевузовского профессионального образования. Она открывается в учреждениях высшего профессионального образования, имеющих государственную аккредитацию, и научных организациях, имеющих государственную лицензию на право ведения образовательной деятельности. Срок обучения в очной аспирантуре не должен превышать трех лет, а в заочной аспирантуре – четырех лет.

Докторантура – одна из форм подготовки научно-педагогических и научных кадров вышей квалификации – докторов наук. Подготовка докторантов ведется в очной форме и ее срок не должен превышать трех лет.

Стажировка – повышение квалификации или обучение новой профессии путем практической работы в другом подразделении организации или на стороне.

Аттестация – комплексная оценка квалификации, уровня знаний, деловых, профессиональных, личностных качеств, выявление способностей сотрудника. При аттестации работников учитываются эффективность и качество их труда, личный вклад в развитие науки и техники – патенты, заявки, публикации, участие в научных семинарах и конференциях, и т.д.[[4]](#footnote-4)

Конкурсы – организация показательных профессиональных соревнований среди сотрудников с целью стимулирования повышения квалификации, выявления лучших показателей работы как критериев самооценки сотрудников, оценки сотрудников при аттестациях, оценки качественного уровня данной деятельности в организации по сравнению с другими организациями.

Однако не во всех случаях удается подобрать на планируемые в инновационном процессе должности людей из внутренней среды. Тогда необходимо создать систему привлечения работников со стороны (ПОРС), которая укрупненно включает этапы:

• определение источников внешних источников рабочей силы;

• разработка систем заказа и связи (публикация объявлений в средствах массовой информации, заключение контрактов с ВУЗами, организация работы студентов во время практики, установление договоров с консультационными и рекрутинговыми компаниями).

Третьей важной системой кадрового менеджмента является система отбора кадров, которая включает мероприятия:

• собеседование, как наиболее широко применяемый метод. Однако существуют проблемы психологических "шумов", которые снижают эффективность собеседований как метода отбора кадров;

• испытания, показывающие на сколько эффективно кандидат сможет выполнять конкретную работу;

• тестирование как разновидность испытаний, производящее оценку психологических характеристик человека: уровень интеллекта, тип темперамента, тип мышления, какие-то частные характеристики – агрессивность, энергичность и т. д.;

• аналитический метод как заключительный, основанный на анализе информации, полученной из резюме, анкет, рекомендательных писем, собеседования, испытаний и т. д.;

• определение критериев отбора. Данная процедура логически связана с предыдущей и выполняется параллельно ей. При этом очень важно соблюсти баланс между психологической оценкой и оценкой профессиональных свойств. Менеджеры по кадрам, обычно профессиональные психологи, зачастую преувеличивают значение психологической оценки перед профессиональной;

• планирование проведения процедур отбора, определение состава комиссии, места, времени.

В инновационной деятельности гораздо более важно, чем в какой- либо другой, сформировать команду, способную совместно решать сложные творческие задачи.

Прежде всего, здесь необходимо наличие катализатора – человека или группы людей, инициализирующих и стимулирующих творческий процесс. Наиболее эффективными катализаторами являются предприниматель, руководитель предприятия, менеджер по инновациям.

Затем необходим когнитариат – группа людей, ключевой ресурс инновации, обеспечивающий, с одной стороны, стабильность организации за счет глубоких профессиональных знаний, опыта, умений, но, с другой стороны, гарантирующий высокий коэффициент развития организации за счет стремлений к совершенствованию, адаптивности, гибкости, восприимчивости нового, активности.

Ядром когнитариата являются творческие личности – прометеи, генераторы, которые способны вырабатывать качественно новые идеи. Исследования проведенные в российских научных учреждениях показывают, что только 3% являются генераторами идей, активными эрудитами – 10%, ремесленниками – 87%.

Талантливые люди выделяются и особенностями личности – независимостью в суждениях, чувством юмора, неподчинению власти, нестандартностью мышления, увлеченностью одним в ущерб другому, любовью к развлечениям для выхода «иррациональных» импульсов.

Также в команду должны входить люди не только инициирующие творческий процесс, но продолжающие и обеспечивающие его: помощник; координатор; модератор (оппонент, критик); контролер; шлифовщик; исполнитель.

Так в инновационной команде должны выполняться функции:

• инициация и стимулирование инновационного процесса – катализатор;

• рождение новых идей – генератор, его разновидность изобретатель;

• развитие, оформление, доведение новых идей до степени интеллектуального продукта – шлифовщики и исполнители, выполняющие работы по сбору необходимых знаний, анализу, синтезу, проектированию;

• критику и контроль идей и интеллектуального продукта – модераторы, контролеры;

• связь с горизонтальными подразделениями организации и с внешней средой – координаторы;

• обеспечение внутренней и внешней поддержки – помощники (аниматоры), координаторы.

Если рассматривать отдельно научную деятельность, то, как показывает практика, наличие сильного ученого, являющегося хорошим генератором идей или хорошим катализатором, приводит к концентрации вокруг него научных коллективов. В противном случае, в научных учреждениях обычно наблюдается автономия отдельных ученых и групп. Руководитель при этом выполняет роль координатора.

Наибольший эффект достигается если талантливый ученый имеет профессионального помощника – опытного и инициативного менеджера, берущего на себя административную работу. При этом по отношению к научным работникам рекомендуется применение демократичного или даже либерального стиля управления с сочетанием индивидуального подхода. Как показывают исследования, 15-20 % ученых не могут работать в условиях строгой регламентации.

**3. Система мотивации персонала**

По мере развития научно-технического прогресса управлять человеком извне становится все сложнее. Результат деятельности все в большей степени начинает зависеть от воли и возможностей работника, определяемых квалификацией. В этих условиях каждый человек сам должен определять свое поведение.

В данном случае мотивация и квалификация становятся основной, центральной проблемой управления персоналом, а создание условий для более полного выявления его трудового потенциала приобретает ключевое значение для жизнеспособности фирм.

Мотивация – это процесс побуждения к деятельности для достижения общих целей.

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.

Стимулы служебного продвижения, развития карьеры активно увязываются в инновационных организациях с участием в инновационной деятельности. Никто не может продвинуться по служебной лестнице или достичь высокой должности, если он не вносит постоянный вклад в инновационную деятельность такой организации. Этот вклад может быть сделан или путем участия в инновационных проектах, или другим способом.[[5]](#footnote-5)

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. 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.

Для прагматиков стремление к знаниям имеет экономическое обоснование, так как знания дают возможность профессионального роста, повышения материального благосостояния, дают власть над людьми. Участие же в инновационной деятельности предоставляет возможность совершенствовать свои теоретические и практические знания и навыки.

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.

Инновационные компании осознают, что не все проекты будут успешными, поэтому участники проектных команд никак не наказываются и не караются в случае провала и неудачи инновационного проекта, поскольку наказание в такой ситуации отвращало бы людей от инновационной деятельности. Следовательно, если компания намерена продолжать инвестиции в рискованные инновационные проекты, ей следует вознаграждать усилия, предпринимаемые для их реализации.

**Заключение**

В данной работе были рассмотрены такие аспекты управления персоналом в инновационной деятельности как: состав персонала ИО, элементы системы управления персоналом, значение и основные вопросы кадрового планирования, учет личностных и творческих аспектов, система мотивации и стимулирования персонала.

Активная инновационная деятельность- это не какое-то статическое состояние организации, к которому она стремится и однажды раз и на всегда достигает. Это – динамическое состояние, которое можно поддерживать только тогда, когда вся организация постоянно вовлечена в процесс непрерывного обучения.

Организация должна создать обстановку постоянного обучения, развивать свою способность постоянно совершенствовать процессы генерации и распространения знаний, свои технологические и инновационные платформы, основные умения и навыки.

В свою очередь эти элементы могут получить развитие только в такой среде, в которой новые идеи и знания являются важнейшими ресурсами, и эти ресурсы эффективно управляются и используются в масштабах всей расширенной организации.

**Список используемой литературы**

1. Дорофеев В.Д., Дресвянников В.А. Инновационный менеджмент. Пенза: Издательство пенз. Гос. Ун-та, 2005.
2. Инновационный менеджмент. Под ред. С.Д. Ильенковой, - М.: Юнити, 2006.
3. Сурин А.В., Молчанова О.П. Инновационный менеджмент. М.: ИНФРА-М, 2008.
4. Управление инновациями. Теория и практика. Ю.В. Вертакова, Е.С. Симоненко. Эксмо,2008.
5. Фатхутдинов Р.А. Инновационный менеджмент. СПб.: Питер,2006.

1. Фатхутдинов Р. А. Инновационный менеджмент. СПб.: Питер,2006. [↑](#footnote-ref-1)
2. Инновационный менеджмент. Учебник / Под ред. С. Д. Ильенковой, – М.: Юнити, 2006 г. [↑](#footnote-ref-2)
3. Управление инновациями. Теория и практика. Ю.В. Вертакова, Е.С. Симоненко. Эксмо,2008. [↑](#footnote-ref-3)
4. Дорофеев В.Д., Дресвянников В.А. Инновационный менеджмент. Пенза: Издательство пенз. Гос. Ун-та, 2005. [↑](#footnote-ref-4)
5. Сурин А. В., Молчанова О. П. Инновационный менеджмент. М.: ИНФРА-М, 2008. [↑](#footnote-ref-5)