**ИННОВАЦИОННОЕ УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ**

**Особенности управления персоналом в инновационных организациях**

Персонал является важнейшей функциональной подсистемой предприятия и

представляет собой ценнейший ресурс инноваци­онного развития. Обладая особыми

стратегическими и оперативны­ми функциями, человеческий фактор играет

центральную роль в интеллектуализации и информатизации производства.

Противоречия между массовым традиционным производством и непреложностью

инновационного развития особенно обостряют­ся при переходе к рыночным

отношениям. Это обстоятельство тре­бует перестройки всей системы управления

персоналом и отноше­ний к человеческому ресурсу.

До последнего времени само понятие "управление персоналом" вообще

отсутствовало в управленческой практике. Несмотря на то, что каждая

организация имела функциональную подсистему уп­равления кадрами, само это

управление входило в компетенцию руководителя подразделения. Основным

структурным подразделе­нием по управлению кадрами в организации является

отдел кад­ров, выполняющий функции планирования трудовых ресурсов, приема и

увольнения кадров, организации обучения, повышения квалификации и

переподготовки кадров. Однако эти традиционные службы организационно не

связаны с подразделениями организа­ции труда и заработной платы, отделом

охраны труда и т.д.

Традиционные службы управления персоналом не обладают про­фессионализмом и

организационным статусом для обеспечения оптимального функционирования

персонала в инновационных си­стемах. Поэтому задачи социально-психологической

диагностики коллектива, анализа и регулирования групповых и межличностных

отношений, управления конфликтами и стрессами, учета профес­сиональных

особенностей и социально-психологической адаптации работников, управления

трудовой мотивацией и т.д. отделами кад­ровой работы вообще не решались. В

инновационных коллективах они решаются инновационным менеджером, в то время

как традиционные элементы управления составляют технологию управления

трудовыми ресурсами.

Как известно, управление трудовыми ресурсами включает фун­кции планирования,

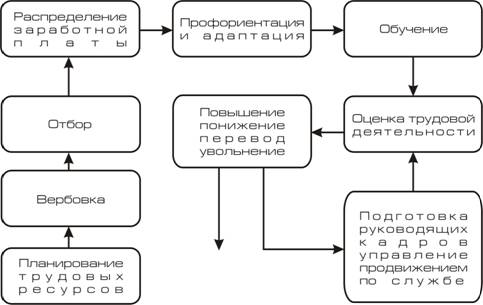
отбора и перемещения персонала, а также оценки трудовой деятельности,

определения размера заработной платы, разработки системы поощрений и льгот.

Руководство трудо­выми ресурсами включает систему профориентации и адаптации,

обучения, продвижения, понижения и увольнения кадров. На рисунке схематически

изображены этапы управления трудовыми ресур­сами.



Значительное отличие инновационных подходов от традицион­ных проявляется и в

системе отбора работников. При традицион­ном подходе необходимый объем работы

по набору определяется в значительной мере разницей между имеющейся рабочей

силой и будущей потребностью в ней. В инновационной деятельности, ко­торая

характеризуется неопределенностью и значительным риском, сложно

прогнозировать будущие потребности в рабочей силе. Не­обходимо оценить

соответствие возможностей имеющихся работ­ников с точки зрения их адаптации к

стохастическим социальным процессам и уровня их квалификации содержанию

инновационной деятельности.

Инновационный тип современного производства по-новому формулирует *проблему*

*профессиональной успешности,* а в связи с этим формирует особую систему

отбора, переобучения и социальной адаптации работника. Новая ситуация

заставляет искать нетра­диционные социальные технологии, требует от работника

умения сочетать врожденные и приобретенные качества с требованиями окружающей

его среды, воспринимать широкий спектр трудовой мотивации. Инновационные

структуры требуют от работника осо­бой гибкости и подвижности мышления,

эффективной системы восприятия, особого типа внутренней потребности в

творчестве, своеобразной формы самореализации и интеграции в социальную

систему. Они ориентированы в первую очередь на высококвалифи­цированную рабочую

силу, центральным звеном которой является личность новатора-ученого или

новатора-менеджера. Ключевой фи­гурой в инновационной деятельности становится

*интеллектуал,* для которого наибольшее значение приобретает смысловая

значимость труда и высокая внутренняя мотивация. Особые требования к клю­чевой

фигуре новатора должны сочетаться с четкой согласованно­стью действий, с

совершенствованием коммуникативных процес­сов и межличностных отношений.

Многие зарубежные компании *при конкурсном отборе инноваци­онных менеджеров*

используют тесты соответствия качеств работни­ка требованиям условий

деятельности инновационного управляю­щего. Важнейшими качествами при отборе

конкурсантов являются организаторские способности, опирающиеся на

логико-дидакти­ческие навыки, инициативность, целеустремленность, упорство в

достижении целей. Наиболее высокую оценку получает тот канди­дат, в котором

лидерство сочетается с высокой ответственностью, дружелюбным отношением к

окружающим, а оперативность и точ­ность — со своевременностью принимаемых

решений. Примерный тест на соответствие качествам, требующимся от

инновационного менеджера, приводится в таблице.

Подходы к управлению персоналом в инновационной деятель­ности претерпевают

значительные изменения по сравнению с тра­диционным менеджментом, уже начиная с

этапа планирования и отбора специалистов. При создании новых производств и

крупных организационных изменениях прогнозирование численности пер­сонала и его

необходимых профессиональных качеств представляет сложную задачу со многими

факторами. Инновационное развитие экономики предъявляет жесткие требования к

качеству персонала и вследствие внедрения высоких технологий может приводить к

значительным увольнениям. Так, например, при внедрении инно­ваций в области

высоких технологий компании *Procter&Gamble, Johnson&Johnson, IBM,*

ряд фирм в Силиконовой долине ежегодно увольняют большое количество работников.

Значительное отличие инновационных подходов от традицион­ных проявляется и в

системе набора работников.

**Тест на соответствие качествам, требующимся от инновационного менеджера**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| ***Качества*** | ***Оценка в баллах*** | | | |
| ***4*** | ***3*** | ***2*** | ***1*** |
| **Инициативность** | Ищет дополнительные задания. Активный, открытый | Проявляет находчи­вость и смекалку при выполнении основ­ного задания | Выполняет необхо­димый объем работы без дополнительных указаний | Безынициативный, пассивный. Ждет указаний |
| **Лидерство** | Сильная личность. Внушает доверие и уверенность | Умело отдает эффек­тивные приказы | Ведет рутинные дела | Ведомый |
| **Отношение к**  **со­трудникам** | Позитивное, дружелюб­ное отношение к людям | Приятный, тактичный в обхождении | Иногда замкнут, тру­ден в общении | Сварливый, замкну­тый, некоммуника­бельный |
| **Ответственность** | Проявляет ответствен­ность при выполнении любых поручений | Соглашается с пору­чениями | Неохотно соглашает­ся с поручениями | Уклоняется от любых поручений |
| **Организаторские способности** | Очень способный, уме­ет убеждать, строить логические доказатель­ства | Способный организа­тор | Средние способности | Неспособен к убеж­дению и рационали­зации. Плохой орга­низатор |
| **Решительность** | Быстрый, точный, уверенный, оперативный | Основательный, ос­торожный, осмотри­тельный | Решительный, но де­лает много ошибок | Сомневающийся и боязливый |
| **Упорство в дости­жении цели** | Целеустремленный. Не боится преодолевать трудности | Предпринимает постоянные усилия | Средний уровень упорства | Упорство практичес­ки отсутствует |

Руководитель, заинтересованный в высоком уровне реализации нововведений,

обязательно должен выявить творческие способно­сти и достижения персонала.

Оценивая качества имеющегося пер­сонала, менеджер соединяет типовые

количественные методики с такими качественными критериями, как публикации,

патенты, творческие качества конкретной личности.

Задачи по отбору персонала еще сложнее. Так как имеющаяся информация о

работнике относится к прошлым достижениям кан­дидатов в инновационное

подразделение, то по ней чрезвычайно сложно судить о соответствии кандидата

будущим задачам. Поэтому на этапе отбора персонала для решения нетрадиционных

проблем, выдвижения идей и их реализации необходимо пользоваться систе­мой

тестов, конкурсным отбором и т.д. Для этого руководителю научного коллектива

необходимо определить понятия и критерии профессиональной успешности и

применять в практике подбора персонала методику оценки профессионально

значимых свойств, их динамику, а также учитывать принципы формирования

профес­сиональных умений и навыков в обучении и переориентации пер­сонала.

Особая значимость фактора профессиональной успешности предъявляет *высокие*

*требования к личности,* участвующей в инно­вационной деятельности.

Вследствие этого необходимо рассмотреть как индивидуально-психологические

свойства, так и профессио­нальные навыки кандидата. Были предложены такие

конкретные параметры изучения личности, как широта связей личности с ми­ром, их

общая структура, степень иерархичности и соподчиненности, способности и

характер индивида. Все эти исследования легли в основу теории личности и ее

свойств. Наиболее важными являют­ся профессионально значимые свойства

участвующего в инноваци­онной деятельности, их динамика, а также скорость

формирова­ния профессиональных навыков.

Технико-организационная сторона социального управления со­стоит из разработки

критериев успеха, выбора необходимых техно­логий и процедур оперативного

управления. Важнейшим условием успеха нововведения считается процедура

формирования проект­ной "команды" и социальное управление. Подбор "команды",

или "проектной группы", основан на неформальных социально-психо­логических

подходах. Здесь важно все: проблемы коммуникации и лидерства; мотивации

персонала и гибкое реагирование; управле­ние поведением людей и разрешение

неожиданных проблем и кон­фликтных ситуаций. Задача подбора "проектных групп"

ложится, как правило, на руководителя проекта. В его задачу входит подбор

специалистов по профессиональным и социально-психологическим качествам.

Проектная "команда" формируется на полупостоянной основе, где важной

составляющей является постоянное "ядро", специалис­ты, работающие только над

данной проблемой, и дополнительный технический персонал, который может

временно прикрепляться к "команде". Широко практикуется также маневр

ресурсами, лабора­торным и опытным оборудованием, которое передается

"команде" для работы над данным проектом, оно может сдаваться в аренду,

временно предоставляться из централизованных фондов. Естествен­но, что

функции "ядра" персонала, его руководителя, временного коллектива и

технических специалистов значительно различаются. Наиболее важными принципами

функционирования такой "коман­ды" являются единство цели, профессиональная и

человеческая со­лидарность, уверенность в необходимости и полезности своей

дея­тельности вне зависимости от результатов. На основе таких принци­пов

возможно дальнейшее межличностное общение, поддержание благоприятного

морального климата и, конечно, творчество нова­торов.

Многоплановость задач, возникающих в процессе инновацион­ной деятельности,

предполагает включение в нее различных кате­горий работников, которых можно

разделить на три группы. Первая группа — это высококвалифицированные ученые-

новаторы, способные проявлять творческую инициативу, выдвигать оригиналь­ные

идеи и активно участвовать в процессе нововведений. Вторую группу

специалистов составляют новаторы-менеджеры, способные управлять

нововведениями как процессом, обеспечивать продви­жение новшества от идеи до

конкретного коммерческого результа­та. Именно они должны принимать решения в

условиях неопреде­ленности, идти на финансовый и предпринимательский риск,

уметь преодолевать организационные и психологические трудности в уп­равлении

инновационной деятельностью.

Если новатор-ученый и новатор—руководитель проекта образу­ют "ядро"

квалифицированного персонала, то на периферии рас­положены работники третьей,

наиболее многочисленной группы, ответственные за конкретную реализацию

новшества. Такая "пери­ферия" является необходимым компонентом инновационной

дея­тельности. Именно от нее зависит общая результативность проек­тов. Эту

группу квалифицированных работников, обеспечивающих так называемую систему

поддержки, часто называют "научным при­вратником" либо "рыночными

привратниками". Именно эти работ­ники обеспечивают инновационный процесс

оперативной инфор­мацией, анализируют состояние внешней среды и внутренних

воз­можностей, осуществляют практическую деятельность по реализации

инноваций.

Высшее руководство должно понимать, что в проектной "ко­манде" нельзя

применять детальный, постадийный и сплошной кон­троль за действиями

персонала. Членов такой "команды" можно перемещать на другую работу только в

исключительных обстоятель­ствах. Не менее важной с социально-психологической

точки зре­ния является и позиция руководителя проекта. Право распределять

ресурсы, управлять ими, ставить конкретные сроки является од­ним из решающих

условий личной власти руководителя. Если выс­шее руководство или персонал

подрывают позиции управляющего проектом, то исчезает целесообразность

существования такой "ко­манды".

Именно поэтому в новаторских фирмах, венчурных подразделе­ниях, внедренческих

организациях авторитарный стиль руковод­ства просто невозможен. Надо понять,

что статус членов проект­ной группы определяется другими факторами. В отличие

от тради­ционных подразделений полезность того или иного работника здесь

определяется другими критериями. Так, если социальный статус личности в

традиционной структуре определяется старшинством в должностной иерархии,

высоким доходом, образованием, инфор­мированностью и опытом, то в

исследовательской группе статус работника зависит от ценности выдвигаемых им

идей, его творче­ских способностей, гибкости мышления, готовности к риску. То

же самое можно сказать и о руководителе проекта. Будучи по статусу ниже по

сравнению с высшим руководством, он может лучше знать конкретную обстановку,

выдвигать более конструктивные идеи, применять более удачные методы для

быстрейшей реализации про­екта.

*Эффективное функционирование и высокая результативность за­висят от*

*социального взаимодействия членов группы.* Отличительны­ми признаками

социальной группы считают характерный набор целей и социальных норм,

регулирующих взаимодействие и роле­вую структуру группы. Социальные группы

различаются по типу входящих в них индивидов, по внутренней структуре, по

уровню сплоченности и степени социального взаимодействия. Для проект­ной группы

эти признаки играют важнейшую роль из-за сложности и недостаточной

определенности производственных задач и из-за неординарных свойств ее

участников.

Для успешного функционирования любой *социальной группы* необходимо

*распределение ролей*. Помимо смысловой нагрузки роли имеют и функциональное

назначение. Так, участники "ко­манды" с целевыми ролями отбирают групповые

задачи и выпол­няют их. От участников с поддерживающими ролями ожидается

поведение, направленное на поддержание и активизацию жизне­деятельности группы.

В функции членов "команды" с целевыми ролями обычно входят инициирование идей,

новая постановка про­блем, поиск информации, проработка и прогнозирование,

коор­динирование и обобщение идей, соображений, мнений. Члены "ко­манды" с

поддерживающими ролями устанавливают критерии ра­боты, оценивают решение,

разрабатывают содержательные и процедурные мероприятия, оценивают вклад каждого

члена груп­пы, выражают отношение, формируют мнение группы, исполня­ют

установки группы, согласуют мнения и эмоции членов группы.

В традиционном социальном менеджменте распространено мне­ние, что появление

неформальных групп является результатом упу­щения руководителя или

неэффективных методов управления. Дей­ствительно, неформальные социальные

взаимодействия оказыва­ют серьезное влияние на деятельность формальных

организаций, они могут значительно улучшить (или ухудшить) их

функциониро­вание. В инновационной деятельности в научных и проектных

коллек­тивах вследствие психологических особенностей индивидов,

нео­пределенности неформальных статусов и сложности достижения единомыслия

функционирование неформальных групп имеет осо­бенно большое значение. Сложный

процесс генерирования идей, "мозговой штурм", дискуссии и конфликты,

нестандартность мыш­ления создают особые условия деятельности научных

подразделе­ний. Совершенно ясно, что ни психология личности, ни категория

мотива сама по себе не могут сполна отразить всего своеобразия

психологических аспектов общения людей как социальных инди­видов в процессе

инновационной деятельности.

В инновационных процессах достижение ре­зультата возможно лишь в условиях

непредсказуемости и неравно­весного состояния. При традиционной деятельности

социальные процессы достаточно инерционны. Новаторская деятельность в

прин­ципе основана на разрушении старой парадигмы, где отсутствуют

компенсаторные механизмы. Внедрение нового невозможно без дез­организации

старого и моделирования новых социальных и орга­низационных основ.

С точки зрения социально-психологических концепций иннова­ции основаны на

спонтанных стрессовых состояниях и ситуациях, возникающих объективно и

внезапно. Незнакомая ситуация может вызвать различные реакции, в том чис­ле

паники, повышенной напряженности. Панике предшествует со­стояние

кратковременной неподвижности. Первая реакция на ин­новацию у большинства

людей — непонимание и неприятие. Затем следует стадия постепенной адаптации

основной части группы к новой идее. Возможны действия активного неприятия,

сопротивле­ния и процессы диссоциации. В целях самосохранения прежней

си­стемы возможно появление негативных психологических и соци­альных реакций,

разворачивающихся на фоне стрессов и конфлик­тов. Именно в этой ситуации

следует максимально использовать приемы и методы социальной адаптации.

Необходимо появление новой цели у группы как социальной системы; система

должна претерпеть определенные изменения параметров состояния и пройти новую

ступень дифференциации с последующей адаптацией и ста­билизацией.

На следующей стадии происходит стабилизация социальных процессов с учетом

появившейся структуры: может измениться "ядро проектной команды", выдвинуться

новый неформальный лидер, межличностные отношения могут приобрести новый

харак­тер. Происходит перераспределение ролей, из нестабильного,

неравновесного состояния система переходит в состояние равнове­сия, или

"гомеостаза", с внешней средой. Идет процесс акцепти­рования и реализации

нововведений.

С таких позиций вся инновационная деятельность представляет­ся

многокритериальным неравновесным процессом в условиях нео­пределенности как

внешней, так и внутренней среды. Подвижность и многостадийность характеризуют

динамику социальной группы. Среди множества критериев развития такой системы

основными выступают творчество, совместное действие и созидание.

Традиционный менеджмент исходит из идеи вредоносности инакомыслия и

конфликтов. Разрабатывались соответствующие нор­мы, должностные инструкции и

правила, которые были рассчитаны если и не на предотвращение конфликтов, то

хотя бы на их быстрейшее устранение. Теория и практика менеджмента 1980-х

годов хотя и допускала возможность возникновения конфликтов, но считала их

следствием противоречий интересов индивида и кол­лектива либо группы и

высшего руководства. Бесконфликтность счи­талась приверженцами теории

"человеческих отношений" и "орга­низационного развития" залогом рациональной

организации труда.

Безусловно, часть конфликтов сводится к межличностным и межгрупповым. Но во

многих отношениях конфликт по существу превращается в научное состязание, в

дополнительный источник информации и альтернативных подходов к развитию

инновацион­ной деятельности. Конфликт может проистекать из объективных

условий как внешней, так и внутренней социально-экономической и

технологической среды. В современное понимание конфликта вхо­дит не только

исследование многочисленных источников его воз­никновения, развития и

разрешения конфликтных ситуаций, но и изучение функциональных последствий

конфликта, в том числе с позиций социальной дистанции.

Источником конфликтов в инновационной деятельности могут служить не только

межличностные и межгрупповые конфликтогенные ситуации, но и несовершенство

научных и организационных структур, противоречивость целей технологического и

экономиче­ского развития. Конфликт может быть основан на различных

пред­ставлениях, интересах и ценностях. Особенно часто возникают кон­фликты

при отсутствии единоначалия, преобладании горизонталь­ных структур, при

матричных и функциональных типах организаций. Во многих ситуациях конфликты

не только выполняют диагности­ческую функцию, но и являются единственным

путем достижения поставленных целей.

Наиболее плодотворными являются структурные методы управ­ления конфликтными

ситуациями. Установление общезначимых целей и ценностей нивелирует причины

конфликта, способствует объединению ранее враждовавших сторон, групп и

индивидов для реализации высших принципов деятельности. Управление

структу­рой системы вознаграждений способствует лучшему координиро­ванию

усилий персонала и реализации поставленных целей. Все эти методы управления

конфликтами имеют структурно-организаци­онную основу.

По результатам многих исследований следует сделать вывод, что оптимальное

количество членов группы — от 5 до 11 человек. Про­ектная группа, состоящая

менее чем из 5 человек, характеризуется сравнительно низкой управляемостью

из-за недостаточной ясности, как ее социального статуса, так и функциональных

ролей ее членов. Распределение ролевых функций в малой группе может иметь

спонтанный характер и не соответствовать профессиональным тре­бованиям.

Проектные группы численностью более 11 человек также хуже управляются, чем

оптимальные, так как "периферия" может быть значительно удалена от "ядра" и

там могут происходить социальные и психологические процессы, мало связанные с

общим централь­ным направлением. В такой группе может возникнуть неформальная

организация, не всегда способствующая эффективной деятельности группы. Такие

группы характеризуются повышенной конфликтностью и превалированием

эмоциональных и психологических отноше­ний над профессиональными. Большие

группы могут разделяться на две враждебные группировки или более, которые

подрывают систе­му взаимного согласия и грозят разрушить социальные связи. И,

на­оборот, в больших группах вместо профессионально полезных кон­фликтов и

состязательности может возобладать тенденция к при­способлению и социальному

спокойствию. В таких группах не удается реализовать творческие нововведения.

Высокая сплоченность группы не должна приводить к подавле­нию личности и

нивелированию ее творческих способностей. Игнорирование процессов социальной

и профессиональной диффе­ренциации приводит к подавлению конфликтных

ситуаций, кото­рое ведет к последующему обострению либо к нежелательному типу

поведения личности в группе. Однако на групповую сплоченность также влияют

изменения внешней среды.