МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение

высшего образования

**«КУБАНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

**(ФГБОУ ВО «КубГУ»)**

**Кафедра экономики и управления инновационными системами**

**КУРСОВАЯ РАБОТА**

**Инновации в управлении персоналом фирмы**

Работу выполнила \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ В. О. Кутковая

(подпись, дата)

Факультет экономический курс 2

Направление 27.05.03 Инноватика

Научный руководитель:

к. э. н. \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_­­­­Е. В. Аретова

(подпись, дата)

Нормоконтролер:

к. э. н.\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ Е. В. Аретова

(подпись, дата)

Краснодар 2018

Содержание

Введение……………………………………………………………………..3

Глава 1. Инновации и инновационные организации……………………5

1.1. Классификация инноваций……………………………………………5

1.2. Краткая характеристика инноваций………………………………….6

1.3. Инновационная деятельность и инновационные организации…….7

Глава 2. Особенности управления персоналом инновационной организации………………………………………………………………………9

2.1. Основные элементы системы управления персоналом инновационной организации……………………………………………………9

2.2. Развитие персонала……………………………………………………10

2.3. Мотивация персонала………………………………………………..14

Глава 3. Рассмотрение особенностей управления на примере инновационной организации ЗАО «Технопарк ЛТА»………………………20

3.1. Особенности управления персоналом на предприятии ЗАО «Технопарк ЛТА»………………………………………………………………20

3.2. Анализ особенностей управления персоналом в ЗАО «Технопарк ЛТА»…………………………………………………………………………….22

Заключение…………………………………………………………………25

Список литературы………………………………………………………..27

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.

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.

Глава 1. Инновации и инновационные организации.

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

В термин "инновация" вкладывают два понятия. Инновация - 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.

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 инновации можно рассматривать как абсолютные и относительные. Последние могут быть частичными и условными.

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. 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 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.

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.

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

Глава 2. 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.

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. 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.

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.

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.

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.

2.3. 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.

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.

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 3. 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. 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.

3.2. 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.

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)