

# Лекция 6. Инновационное управление человеческими ресурсами.

Совместный труд воспламеняет в людях такую ярость свершения, какой они редко могут достичь в одиночку. - Р. Эмерсон





- Инновация является конкурентным инструментом организации, необходимым для долгосрочного успеха. Инновационное развитие организации в рыночных условиях играет важную роль в удовлетворении меняющихся потребностей рынка. Инновации в настоящее время считаются фундаментальным источником создания стоимости организации.
- Процесс создания или внедрения инноваций неотделим от человеческого творчества, знаний и навыков сотрудников. Инновации, как умственные способности, тесно привязаны к компетенции, способности применять знания и навыки, способности опираться на предыдущие знания и генерировать новые знания.

# Функция управления человеческими ресурсами в инновационной организации

- превращается в инструмент долгосрочной стратегии, направленной на устранение барьеров инновационной деятельности.
- Практика учр становится связующим звеном между обучением, инновационным процессом и творчеством. Это, безусловно, требует принципиально иного подхода к организации учр в инновационной организации, по существу, речь идет о формировании **иучр**, которое является пограничной областью между двумя сферами управленческой науки и практики: инновационным менеджментом и учр.

# Задачи ИУЧР.

1. Разработка принципов управления человеческими ресурсами в рамках новых структурных подразделений (проектных команд).
  2. Разработка и внедрение новых принципов командообразования.
  3. Разработка и внедрение новых способов мотивации сотрудников.
- 

# Организация инновационной деятельности.

- Процессы создания новых инновационных организаций особенно важны для крупных предприятий. Эти предприятия имеют сложную систему управления инновациями, зачастую ориентируются на крупные проекты, реализация которых должна практически сразу (или за короткий период) обеспечить получение высоких доходов. Во многом по этой причине количество инноваций в данных структурах не так велико, как на малых предприятиях. Эффективность инновационной деятельности можно было бы значительно повысить, если создавать новые инновационные подразделения и структурные единицы, призванные создавать новые направления в деятельности крупных предприятий. Эти инновационные единицы могут создаваться на постоянной или временной основе.
- При этом инновационная деятельность в организации осуществляется в рамках проектной команды, группы.

# Проектные группы по проведению научных исследований, разработке и производству новой продукции

- - это самостоятельные хозяйственные подразделения, создаваемые для комплексного осуществления инновационного процесса от идеи до серийного производства конкретного вида изделия или проекта. Они создаются на среднем уровне управления и подчиняются непосредственно высшему руководству фирмы. Такие группы могут создаваться и в составе одной из центральных служб маркетинга, НИОКР, инженерно-конструкторской, планирования.
- Целевые группы, создаваемые на временной или постоянной основе, способствуют эффективной организации творческого поиска, разработке перспективной продукции и доведению ее до рынка. Целевые (поисковые) группы создаются на разные сроки: от 2 - 3 до 10 и более лет.
- Существует и такой подход к созданию проектно-целевых групп, при котором изобретатель - создатель нового продукта (чаще исследователь или инженер) становится руководителем целевой группы и непосредственно отвечает за разработку и внедрение конкретной новой продукции, т.е. сам изобретатель воплощает свою идею и материально заинтересован во внедрении новшества. В этом случае реализуется принцип гибкого сквозного управления нововведениями, основанный на децентрализации внутрифирменного управления.
- Проектно-целевые группы не обязаны согласовывать свои действия с другими подразделениями фирмы, они имеют собственные системы мотивации для разработки и освоения новшеств и подчиняются только высшему управлению фирмой при решении вопросов рентабельности и финансирования нововведений. Обычно первоначально создаются небольшие группы в составе 10-15 человек (например, у фирм «IBM», «Сони», «Мацусита»), а затем они могут преобразоваться в самостоятельные научно-производственные подразделения или комплексы по развитию новых сфер бизнеса в составе до 400 человек, объединяющие все этапы научно-технического процесса. Например, у фирмы «IBM» насчитывается 11 подразделений, которые сами выбирают стратегию производства и маркетинга. Наряду с ними у «IBM» создаются временные технические и проектные группы по разработке новой продукции.

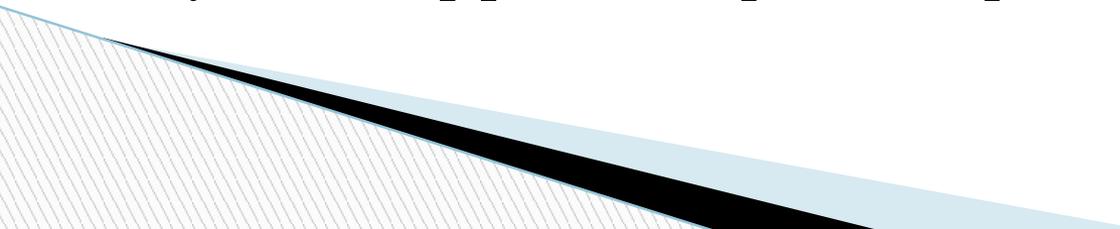
# Принципы организации проектной команды.

- Принцип равных возможностей. В команде этот принцип реализуется как равные условия для всех членов в получении необходимой информации, творческом самовыражении и защите продуктов деятельности.
- Принцип личной свободы. Насилие и манипуляция членом команды не допустимы.
- Принцип права собственности. Собственность производителей на продукты своего труда.
- Принцип обязанностей. Каждый человек в команде имеет обязанности, определяемые его вкладом в деятельность команды.
- Принцип ответственности. Каждый член команды несет персональную ответственность за свои действия и результаты своего труда.
- Принцип профессионализма. Каждый член команды обладает компетенциями в соответствии со своей компетентностью
- Принцип гарантированности свободы. Партнеры гарантированно пользуются благом неограниченной свободы в рамках действующих законов и норм команды. Но личная свобода ограничивается там, где начинается несвобода другого.
- Принцип исключительности в ограничении свободы. Каждому члену команды разрешено все, что не запрещено. Напротив лидеру запрещено все, на что нет законодательного разрешения и одобрения партнеров.
- Принцип совладения достоянием команды. Члены команды являются равноправным и равноответственными совладельцем общего достояния. В соответствии с установленными в команде принципами распределения доли участия членов команды, на каждого из них ложатся расходы на сохранение и увеличение и доходы или блага от его использования достояния команды.
- Принцип справедливости использования чужой собственности для производства. Это учет законных интересов собственника при создании нового продукта – адекватный учет стоимости (доли, роли) его собственности, переносимой или включаемой в новый продукт труда.
- Принцип справедливого определения меры труда и меры потребления. Данный принцип устанавливается на основе свободного соглашения (договора) членов команды.

Эффективной работу проектной группы сделают не только высокие профессиональные компетенции каждого участника, а, прежде всего – общекорпоративные компетенции.

- Компетенции — это типичные модели поведения человека в определенных ситуациях, являющиеся результатом его опыта, знаний и внутренних установок, способствующие успешной реализации бизнес-целей и соответствующие ценностям компании.
- Профессиональные компетенции — поведенческие модели, обеспечивающие максимальную успешность сотрудника в данной функции (должности).
- Корпоративные компетенции — поведенческие модели, приветствуемые и пропагандируемые компанией как эталонные нормы поведения сотрудников.

**По данным исследований, в коммерческих компаниях стран Запада наиболее часто встречающимися корпоративными компетенциями являются:**

- навыки коммуникации;
  - ориентация на результат/мотивация достижений;
  - клиентоориентированность;
  - умение работать в команде;
  - лидерство;
  - умение организовывать работу;
  - знание бизнеса;
  - адаптивность к изменениям;
  - умение помогать другим сотрудникам в профессиональном развитии;
  - умение эффективно решать проблемы.
- 

# «Этапы командообразования».

*« Моя бизнес-модель — группа Битлз. Четыре парня контролировали негативные проявления друг друга. Они уравновешивали друг друга, и общий итог оказался больше суммы отдельных частей. Вот как я смотрю на бизнес: крупные дела не делаются одним человеком, они совершаются командой. »*

*Стивен Пол Джобс*

# Выделяют 5 этапов командообразования, то есть превращения в рабочую группу со своей субкультурой:

- \* Адаптация. С точки зрения деловой активности характеризуется как этап взаимного информирования и анализа задач. На этом этапе происходит поиск членами группы оптимального способа решения задачи, проверка с целью ориентировки участников относительно характера действий друг друга и поиск взаимоприемлемого поведения в группе.
- \* Группирование. Характеризуется созданием объединений (подгрупп) по симпатиям и интересам. Содержание этого этапа состоит в противодействии членов группы требованиям, предъявляемым им содержанием задачи, вследствие выявления несовпадения личной мотивации индивидов с целями групповой деятельности. В процессе группирования начинает складываться групповое самосознание на уровне отдельных групп, формирующих первые внутригрупповые нормы.
- \* Кооперация. На данном этапе происходит осознание желания работать над решением задачи. Она характеризуется более открытым и конструктивным общением, чем на предыдущих этапах, появляются элементы групповой солидарности и сплоченности. Здесь впервые возникает сложившаяся группа с отчетливо выраженным чувством «мы». Здесь уже отчетливо проявляется организационное единство, хорошая подготовленность членов группы к решению задач, однако отсутствуют достаточно выраженные психологические связи.
- \* Нормирование деятельности. На этом этапе разрабатываются принципы группового взаимодействия. Доминирует сфера эмоциональной активности, резко возрастает значение отношений «я-ты».
- \* Функционирование. С точки зрения деловой активности ее можно рассматривать как стадию принятия решений, характеризующуюся конструктивными попытками успешного решения задачи. Группа открыта для проявления и разрешения конфликта. Признается разнообразие стилей и подходов к решению задачи. На этом этапе группа достигает высшего уровня социально-психологической зрелости, отличается высоким уровнем подготовленности, организационным и психологическим единством, характерными для командной субкультуры.

**Эмпирически сплоченность команды обычно выявляется с помощью следующих вопросов:**

- \* Считаете ли вы себя реальной частью группы?
  - \* Если бы вам предложили такую же работу за равную зарплату в другой группе, подумали бы вы о возможности перехода туда?
  - \* Как, лучше или хуже, выглядит ваша группа в сравнении с другими группами организации?
  - \* Как вы и ваши товарищи уживаетесь друг с другом? Помогаете ли вы друг другу? Часто ли в вашей группе бывают конфликты?
- 

## **Высоко сплоченным командам обычно присущи следующие признаки:**

- \* группа работает как единое целое, ее члены излишне не беспокоят друг друга и не мешают друг другу при взаимодействии;
  - \* все члены коллектива эффективно участвуют в его усилиях, работают на совесть и не уклоняются от работы, когда появляется такая возможность;
  - \* выполняя индивидуальные задания, члены группы ориентируются на достижение общей цели;
  - \* члены команды рационально используют ресурсы, оборудование и квалификацию для реализации общих целей;
  - \* члены группы не скрывают своего мнения, не утаивают друг от друга информацию и всегда готовы поделиться ими, помочь друг другу. Они часто и откровенно общаются.
- 

**Персонал инновационных организаций можно классифицировать по следующим четырем группам:**

- **Научные работники**
  - **Научно-технический персонал**
  - **Научно-вспомогательный персонал**
  - **Производственный персонал**
  - **Административно-хозяйственный персонал**
- 

При формировании коллектива на любом уровне управления следует установить оптимальное соотношение численности представителей каждой группы:

- масштабы теоретических и экспериментальных работ,
- уникальность обслуживаемых приборов и испытательных установок,
- особенности финансирования проводимого исследования, разработки.

Эмпирически оцененное соотношение научных работников и вспомогательных технических работников равно примерно 1 : 2,5.

# Особенности труда персонала инновационной организации определяют специфические требования к управлению:

С одной стороны, эффективность интеллектуальной научной деятельности инновационной организации зависит в основном от индивидуальных творческих способностей научных работников, степени их подготовки и уровня квалификации.



С другой стороны, специфика научной деятельности во многом определяется ее коллективным характером, что требует умелого сочетания в научных коллективах индивидуальной и групповой деятельности специалистов.

**Жесткое администрирование заменяется более гибким стилем руководства, учитывающим особенности характеров научных работников:**

- ▣ проведение политики гласности результатов деятельности,
- ▣ признание личных заслуг конкретных специалистов,
- ▣ предоставление информации для самооценки своей деятельности (при необходимости конфиденциального характера)
- ▣ соучастие в социальных и личных делах.

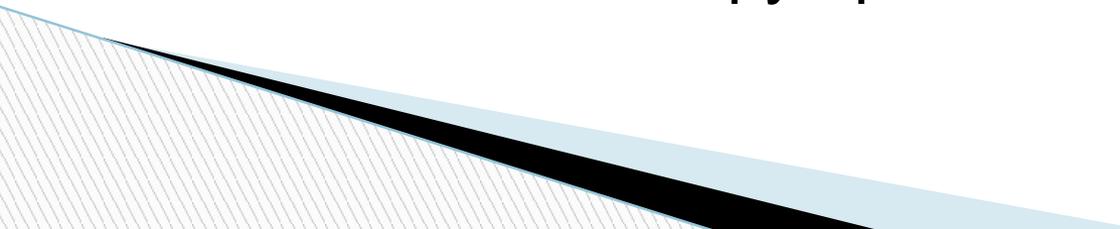
Создание таких условий индивидуального труда, при которых специалист не только становится участником постановки задачи, но и планирует работу, оценивает ее.

# С позиции управления рабочей командой:

- ▣ большое внимание следует уделять психологической совместимости специалистов отдельных групп или коллективов, контактирующих в процессе работы, а также проблемам выбора или становления лидера, совершенствованию стиля общения и руководства.



# Проблемы организации эффективной рабочей команды:

- Новые идеи рождаются в процессе столкновения разных мнений, мироощущений, способов обработки информации.
  - Требуется совместная работа людей, воспринимающих окружающую действительность по-разному.
  - Вместо конструктивной дискуссии между членами рабочего коллектива, могут возникать непродуктивные конфликты.
  - Противостояние, как правило, переходит на уровень межличностных отношений, тормозя или полностью блокируя рабочий процесс.
- 

## Как правило, менеджеры реагируют на это явление одним из двух способов:

- Менеджеры, избегающие разногласий, делают все, чтобы предотвратить возможное столкновение идей. Они принимают на работу и поощряют людей определенного склада – чаще всего похожих на них самих.
- Руководители, отдающие должное разнообразию стилей мышления, нередко не умеют реализовать идею. Они искренне считают, что достаточно просто собрать разнотипных индивидуумов.

Организация страдает от синдрома удобных клонов.

Организация страдает от отсутствия налаженной коммуникации.

# Успешный руководитель инновационной организации:

- ▣ Сознательно собирает в своей организации сотрудников, олицетворяющих весь спектр подходов к познанию действительности
  - ▣ Умело стимулирует творческий поиск, сталкивает различные подходы.
  - ▣ Уделяет большое внимание тому, чтобы помочь работникам осознать существующие между ними различия.
- 

Можно выделить три категории требований к профессиональной компетенции менеджера инновационной организации:

- знания в области теории и навыки в сфере практики управления;
- коммуникабельность и умение работать с людьми;
- компетентность в области специализации инновационной организации.



## Организация проектной группы на предприятии позволяет решить ряд проблем:

- реализация небольших проектов, с коротким сроком окупаемости,
- детальный анализ финансовых результатов,
- эффективное использование всего спектра управленческого воздействия на персонал.



# Классификация ученых, по типу мотивации:

- К работникам первой категории можно отнести подлинных энтузиастов, ученых классического типа, для которых процесс познания представляет самооценку и способ самореализации («романтики» науки).
- Другая (наиболее распространенная) группа включает профессиональных и компетентных работников, трезво смотрящих на жизнь и организацию науки, ее роль в обществе. Они реалистичны и стремятся сочетать научное творчество с заслуженными материальными благами, которые должны стимулировать эффективную работу ученых. Эта мотивация вполне соответствует отношению к труду как к средству достижения других жизненных целей, а не как к самооценочной деятельности.
- Третья группа научного сообщества образуется из честолюбивых, инициативных и достаточно прагматичных ученых, обеспокоенных достижением высокого положения в официальной структуре. Хотя это не предосудительно, но известно множество примеров извращенной мотивации этого типа со стремлением к монопольному положению в науке, причем использованию совершенно «внеаучных» методов достижения личных целей.

# Денежное стимулирование может применяться индивидуально или в отношении группы:

- Индивидуальные вознаграждения обычно оказываются наиболее подходящими в инновационных организациях, когда отдельные сотрудники развивают инновации вне рамок своей служебной деятельности. Они особенно важны в тех случаях, когда индивидам приходится преодолевать значительные барьеры и сопротивление.
- Групповые вознаграждения подходят в том случае, когда успешные инновации являются результатом командных, а не индивидуальных усилий. Однако масса сложностей возникает, когда границы проектной группы размыты и неясно, где провести черту между инновационной командой и остальной организацией. Так, зачастую идеи изменений и усовершенствований продукции приходят не только от членов проектной команды, но и из самых различных источников - от потребителей, поставщиков, из разных частей организации.

# Основные способы материального стимулирования:

- Наиболее широко распространена система мотивации, основанная на "участии в прибылях": более 30% американских компаний используют ее.
- Часто применяются так называемые "отложенные премии".
- Системы "доплат за знания".
- За каждую идею, даже ту, которая не будет осуществлена, ее автору начисляется балл. После набора заранее оговоренного числа баллов работнику выплачивается премия.
- Если идея воплощена, автору и тому, кто предложение реализовал, выплачивается премия. Это может быть определенная доля дополнительной прибыли (по итогам осуществления проекта или за фиксированный период, скажем, за первый год).
- Иногда экономический эффект оценить трудно, тогда человека стоит наградить денежным призом или ценным подарком.

# Премиальные фонды:

- На многих западноевропейских фирмах создаются на долговременной основе (например, на 5 лет) премиальные фонды за освоение и выпуск новой продукции. Их размер непосредственно зависит от прибыли, полученной от продажи новинки.
- В отдельных компаниях устанавливается норматив на долю новой продукции в общем объеме продаж. С ним связывается формирование премиальных фондов. В фирме "Сименс" для всех отделений установлено, что не менее 25% объема продаж должно приходиться на новую продукцию, которая не производилась 5 лет назад.

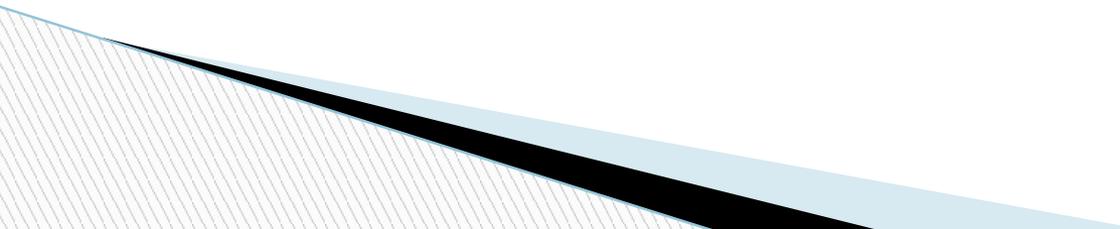
# Служебное продвижение:

- В инновационных организациях участники крупных инновационных проектов могут быть значительно повышены в том случае, если они приведут эти проекты к успеху.
- Если менеджер инициирует создание новой бизнес-единицы, то ему может быть предоставлена возможность возглавить ее. Если же на базе этой инновационной бизнес-единицы ее руководитель создаст еще новые бизнес-структуры, то он может быть еще повышен по служебной лестнице. Таким образом, менеджер может получать одно продвижение за другим путем разрастания своего бизнеса, инициирования создания на его основе новых структур.



Продвижение работников, к инновационной деятельности и поддерживают ее, имеет два основных следствия. Во-первых, оно утверждает работников, имеющих опыт инновационной деятельности, на руководящих позициях. А во-вторых, оно свидетельствует и сигнализирует о том, что инновационная деятельность очень важна для организации. Оба эти фактора способствуют развитию инновационной деятельности в организации.

# Имманентное стимулирование:

- Некоторым людям, для того чтобы ощущать себя счастливыми, необходимо иметь возможность продолжать заниматься своей работой. И это важное для них вознаграждение - иметь возможность продолжать любимую ими работу. Сама по себе деятельность является имманентным, истинным, подлинным вознаграждением людям, которые ею занимаются.
- 

# Ошибки:

- Наиболее инновационные организации вознаграждают не только за собственно результаты, но и за предпринятые усилия, поскольку вознаграждение только результатов может отвратить работников от участия в высокорисковых инновационных проектах.
- Фактически некоторые инновационные компании фокусируют свою систему вознаграждения в основном на усилиях вести инновационную деятельность. Если работник тратит много усилий на развитие инновационного проекта и делает свое дело хорошо, то он будет вознагражден независимо от того, насколько успешной оказывается разработка инноваций. Предпринятые усилия сами по себе рассматриваются как достойные вознаграждения.
- Конечно, если работник много раз подряд ошибается, не может достичь успеха, то может возникнуть вопрос о его способностях. Но случайные неудачи либо даже повторяющиеся неудачи, сопровождаемые успехами, рассматриваются как норма в инновационных организациях.
- На ошибках своих инновационных проектов учатся наиболее инновационные компании. Они накапливают большой объем новых знаний посредством удержания работников, которые участвовали в «неудачных» проектах. Наоборот, наименее инновационные компании иногда увольняют работников, если проектные команды не могут достичь поставленных целей, и тем самым они теряют те знания и опыт, которые были накоплены работниками в сложных процессах развития инноваций.



# МОТИВАЦИЯ

должна быть адекватной потребностям сотрудников