

Тема 10. Особенности управления персоналом инновационной организации

Вопросы:

- 1. Структура, функции и потенциал персонала инновационной организации.
- 2. Технология управления персоналом инновационной организации

Вопрос 1. Структура, функции и потенциал персонала инновационной организации.

Персонал инновационных организаций (научно-технические кадры) – это социально-профессиональная группа, состоящая из научных, инженерно-технических и других категорий работников, осуществляющих инновационный процесс «исследование – производство – потребление»

Профессиональная структура персонала инновационной организации включает:

- 1. Научные и научно-технические кадры (включая научно-руководящий персонал);
- 2. Научно-вспомогательный и обслуживающий персонал;
- 3. Производственный персонал (персонал опытного производства);
- 4. Административно-хозяйственный персонал;

Основу инновационных организаций составляют научные и научно-технические кадры.

- **Научные кадры** – профессионально подготовленные специалисты, непосредственно участвующие в производстве научных знаний и подготовке научных результатов для практического использования, включая научно-информационную и проектно-конструкторскую деятельность.
- **В номенклатуру должностей этих специалистов входят:** главный научный сотрудник, ведущий научный сотрудник, старший научный сотрудник, научный сотрудник, младший научный сотрудник.
- **В эту категорию включается также административно-управленческий персонал,** осуществляющий непосредственное руководство исследовательским процессом (руководители научных организаций и подразделений, выполняющих НИР).

- **Научные работники классифицируются по специальностям, соответствующим 23 отраслям науки** – физико-математические, химические, экономические, технические и т.д.
- В качестве квалификации используются официальные ученые степени – кандидат наук, доктор наук и звания – доцент, профессор, академик РАН.
- **К научно-техническим кадрам** относятся работники, постоянно занятые исследованиями, проектно-конструкторскими, технологическими, организационно-методическими разработками и их практической реализацией.
- **Это:** конструкторы, технологи, техники, проектанты, экспериментаторы и другие категории работников, занимающиеся научным обслуживанием.

- **При анализе организационных структур ИП целесообразно использовать укрупненную группировку специалистов:** исследователи, конструкторы, технологи и рабочие опытного производства.
- **Исследователи** — работники, профессионально занимающиеся НИР и непосредственно осуществляющие создание новых знаний, продуктов, процессов, методов и систем, а также управление указанными видами деятельности.
- **Конструкторы** - осуществляют разработку конструкторской документации на основании результатов прикладных исследований или самостоятельного поиска конструктивных решений изделий, средств эксперимента, технологического оборудования, инструмента и оснастки.
- **Технологи** - осуществляют разработку технологических процессов в соответствии с результатами конструирования и исследований в области получения новых изделий и материалов для условий конкретного производства.

К производственному персоналу относятся:

- **рабочие**, которые участвуют в технологических процессах по изготовлению материальных ценностей или в работах по оказанию производственных услуг (ремонт, техническое обслуживание, перемещение грузов, обеспечение сохранности материалов и комплектующих изделий, участие в проведении экспериментов);
- **лаборанты** всех профессий.
- **Вспомогательный персонал** охватывает работников, выполняющих вспомогательные функции, связанные с проведением НИР: работников планово-экономических, финансовых подразделений, патентных служб, подразделений научно-технической информации, научно-технических библиотек; рабочих опытных экспериментальных производств; лаборантов, не имеющих высшего и среднего специального образования
- **Прочий персонал (служащие)** включает работников по хозяйственному обслуживанию, а также выполняющих функции общего характера, связанные с деятельностью организации в целом (работники бухгалтерии, кадровой службы, канцелярии, подразделений материально-технического обеспечения, машинистки и т.п.).

Особое место в инновационной организации занимает кадровая элита.

Кадровая элита – это:

- **топ-менеджеры, занимающие высшие должности** организации;
- «суперкадры», которые представляют собой слой наиболее видных и выдающихся представителей коллектива организации, отличающихся высокими интеллектуальными, инновационными, творческими, научными, административными способностями;
- люди, получившие наивысшие оценки в области их деятельности;
- люди, обладающие формальной властью в организациях и институтах, определяющих социальную жизнь;
- «боговдохновенные» личности, обладающие харизмой;
- творческое меньшинство общества

В инновационной организации особую роль выполняют специалисты кадровых служб.

Это обусловлено рядом объективных обстоятельств:

- **1) Необходимостью улучшения использования кадров.** Сегодня существенно изменились условия, в которых развивается кадровая служба. Главными ее задачами становятся качественный подбор и использование кадров, оптимальное их распределение по рабочим местам, возрастание нагрузки на каждого члена коллектива.
- **2) Потребностью улучшения организации развития кадров.** Инновационная деятельность кадров предполагает высокие требования к квалификации работника. В связи с этим возрастает ответственность кадровых служб в выборе направлений квалификационного роста работников, в повышении эффективности форм обучения и стимулирования их труда.
- **3) Потребностью повышения профессионализма работников кадровых служб.** Реализация перестройки кадровой политики на предприятии влечет за собой расширение функциональных обязанностей работников кадровых служб, повышение их самостоятельности в решении кадровых проблем

Инновационный потенциал кадров организации
представляет собой способность кадров:

- к позитивно-критическому восприятию новой информации;
- к приращению общих и профессиональных знаний, выдвижению новых конкурентоспособных идей, нахождению решений нестандартных задач, новых методов решения традиционных задач, использованию знаний для предвидения, практической материализации новшеств.

Инновационный потенциал кадров характеризуется наличием у них совокупности необходимых для инновационной деятельности профессиональных и личностных качеств.

Среди них:

1) Качества, характеризующие инновационную готовность человека к работе, включает:

- интеллектуальное развитие и быстроту овладения знаниями;
- профессиональную компетенцию, потребность не отставать от жизни;
- творческий, инициативный подход к работе, изобретательность и разносторонность;
- способность к разработке программ повышения качества продукции, роста производительности, снижения издержек;
- стремление к рационализации процесса труда, но знание меры;
- способность к самообразованию и саморазвитию.

2) инновационно-мотивационные качества работника:

- самостоятельность и внутренний характер мотивов к труду, инициативу, работу без понукания, высокое чувство долга;
- работу вопреки препятствиям;
- желание на деле проверить свои способности в разрешении проблем;
- критический склад ума и высокую степень любознательности;
- энергичность и эффективность труда;
- веру в то, что за хорошо выполненную работу будет и хорошая оплата;
- стремление выполнить работу лучше, чем от него ожидают (чувство превосходства в труде);
- ценностно-мотивационные свойства (идейно-мировоззренческий и нравственный потенциал)

3) качества, характеризующие инновационное отношение к труду:

- ориентацию на высокие стандарты качества труда;
- творческое отношение к работе;
- уверенность и последовательность при реализации нововведений;
- готовность к неожиданным решениям и новым установкам;
- гибкость и восприимчивость ко всем переменам на производстве.

4) общечеловеческие и личностные качества работника — новатора:

- знание своих слабых и сильных сторон;
- стремление постоянно набираться опыта;
- наличие здоровых амбиций и стремления к профессиональному росту;
- • способность к сотрудничеству, коллективной организации и взаимодействию (коммуникативный потенциал); стремление обмениваться идеями и опытом

Оценка инновационного потенциала кадров проводится на различных этапах функционирования системы управления персоналом, **в том числе:**

- **при определении потребности в персонале на этапе кадрового планирования.** Оценивается существующий кадровый потенциал, и формируются требования к привлечению персонала;
- **при отборе персонала** (на этапе его привлечения) с целью определения приемлемости кандидатов на вакантные должности;
- **при определении потребности в повышении квалификации персонала на этапе его обучения и развития.** Оценивается существующий уровень персонала в сравнении с требуемым и определяется необходимость обучения конкретных работников, проверяется соответствие должности работников их компетентности;
- **при аттестации персонала,** проводимой регулярно для оценки состояния уровня кадрового потенциала и выработки регулирующих воздействий широкого круга, в том числе: для принятия мер по вознаграждениям, продвижениям, наказаниям, увольнениям;
- **выработки мер по мотивации и стимулированию труда;**
- **планирования кадрового резерва и др.**

Вопрос 3. Технология управления персоналом инновационной организации

Управление персоналом инновационной организации включает задачи:

- Совершенствование технологии подбора и расстановки кадров в соответствии с их профессиональными и личностными качествами с учетом постоянного технического и технологического обновления производства;
- Построение системы материального и морального стимулирования развития потенциала персонала;
- Формирование корпоративной культуры инновационной организации.
- Профессиональное развитие кадров. Обучение, повышения квалификации и целевой подготовки специалистов.
- Оптимизация трудового режима персонала ИО.
- Формирование социальной инфраструктуры ИО.
- Создание благоприятного морально-психологического климата в творческом коллективе; осуществление мероприятий по преодолению сопротивления персонала реализуемым инновациям и другие

1. Технология формирования кадрового состава инновационной организации

Инновационный потенциал персонала организации во многом определяется технологией подбора, отбора и найма персонала.

Объективные потребности инновационного развития вызвали к жизни новую концепцию подбора кадров.

В ее основе – подбор, становление и развитие творческой личности. Найм научных и научно-технических кадров осуществляется, как правило, на контрактной основе.

При подборе кадров ИО основное внимание следует уделять:

- определению потребности ИО в научных и инженерно-технических кадрах;
- разработке квалификационных требований к конкретным должностям;
- расчету плановых затрат на приобретение и дальнейшее использование кадров;
- выбору путей (источников) покрытия потребности в кадрах.

- В рыночных условиях подбор кадров ИО основывается на основе **технологии маркетинга**.
- *В качестве источника пополнения инновационной организации кадрами* следует рассматривать как внутренний, так и внешний рынок труда.

Основные источники подбора кадров инновационной организации:

- Приоритетным источником является подготовка и использование резерва кандидатов внутри организации;
- Высшие учебные и научные заведения (профессорско-преподавательский состав, аспирантура);
- Приглашение опытных специалистов из других инновационных организаций (в т. ч. предприятий);
- Приглашение видных ученых и специалистов из других стран;
- Привлечение специалистов, вышедших на пенсию и другие.

При наборе персонала, как правило, проводятся конкурсы на замещение вакантных должностей, тестирование, собеседования.

В современных условиях важно, привлекать в ИО молодых и перспективных научно-технических кадров.

Хорошо подобранный трудовой коллектив ИО должен представлять команду единомышленников и партнеров

При отборе на должность научного работника необходимо у претендентов, прежде всего, определить область и уровень его научной компетенции.

К кандидатам на должность научных сотрудников предъявляется ряд требований:

- специальные теоретические знания, эрудированность;
- уровень и профиль образования (научная квалификация);
- опыт работы в определённой должности (научной деятельности);
- навыки сотрудничества в группе (коммуникабельность).

Особого внимания требует подбор на должности, предполагающие склонность к фундаментальным, поисково-прикладным исследованиям или проектно-конструкторским разработкам.

При подборе кандидатов на должности научного работника важно учитывать не только профессиональные, но и их морально-нравственные качества личности, мотивацию и способности к научно-исследовательской деятельности и др.

- **При подборе кадров на должности научно-технических работников** (конструкторов, технологов, испытателей) важно учитывать не только научную квалификацию, личностные качества, но и уровень инженерного мышления, опыт работы в определённой должности (в виде изобретательской деятельности).

Инженерно-конструкторский состав ИО должен быть подготовлен:

- осуществлять разработку конструкторской документации на основании результатов прикладных исследований;
- проводить испытания опытных образцов, опытных партий и установочных серий;
- разрабатывать техническое задание на технологическую подготовку для последовательного освоения их производства.
- **Техники** участвуют в НИР, выполняя технические функции, как правило, под руководством исследователей (эксплуатацию и обслуживание научных приборов, лабораторного оборудования, вычислительной техники, подготовку материалов, чертежей, проведение экспериментов, опытов и анализов и т. п.).
- Техники имеют, как правило, среднее специальное (профессиональное) образование и (или) необходимый профессиональный опыт и знания

- **Технологи** осуществляют разработку технологических процессов в соответствии с результатами конструирования и исследований для условий конкретного производства.
- **Рабочие, лаборанты** участвуют в технологических процессах по изготовлению материальных ценностей или в работах по оказанию производственных услуг (ремонт, техническое обслуживание, перемещение грузов, обеспечение сохранности материалов и комплектующих изделий, участие в проведении экспериментов).
- Рабочие опытного производства выполняют все виды работ по изготовлению и испытанию макетов, опытных образцов и опытных партий изделий.

Примечание: не все лаборанты в ИП относятся к рабочим. В академической науке имеются лаборанты с высшим или со средним специальным образованием, участвующие в научных исследованиях. Они относятся к специалистам или техническим исполнителям

Основные требования должности инновационного менеджера:

- Наличие высокого научно-технического и экономико-психологического потенциала;
- Способность прогнозировать возможные форс-мажорные ситуации и катаклизмы;
- Умение находить пути преодоления кризисных ситуаций;
- Нацеленность на продвижение инновационного процесса;
- Осуществление отбора нововведений;
- Умение создавать и управлять творческими коллективами, командами, рабочими группами;
- Формирование портфеля заказов на научно-исследовательские разработки;
- Координация проводимых научных работ и исследований

2. Особенности регулирования мотивационного поведения сотрудников ИО.

- Вопросы мотивации кадров, занятых научной, инженерно-конструкторской деятельностью, имеют значительно большее значение, чем для работников других профессий.

Примерная (типовая) структура мотивационных установок сотрудника ИП:

- Идеальные стимулы – желание познать новое, не ведомое ранее, открыть истину, создать новое;
- Стремление к самовыражению и самореализации;
- Общественное признание;
- Сфера научных и профессиональных интересов;
- Получение опыта в профессии;
- Заработок;
- Карьера в научной сфере деятельности

Типы ученых, специалистов ИП по структуре мотивации

:

- 1. Подлинные энтузиасты** - ученые классического типа, для которых сам процесс познания представляет самоценность и способ реализации.
- 2. Вполне профессиональные и компетентные работники.** Они достаточно реалистичны и стремятся сочетать научное творчество с заслуженными материальными благами, которые должны стимулировать эффективную работу ученых.
- 3. Честолюбивые, инициативные и достаточно прагматичные ученые,** которые обеспокоены достижением высокого положения в официальной структуре общества и личных целей.

Примечание: имеются немало примеров извращенной мотивации этого типа - стремления к монопольному положению в науке, использованию "вненаучных" методов достижения личных целей

Стимулирование научно-технического персонала предполагает:

- **разработку различных систем должностей и званий** для научно-технического персонала, разграничение научных и научно-административных функций работников в сфере НИОКР.
- **использование специфических схем развития карьеры** персонала с соответствующими системами ученых званий и окладов.
- **использование штатно-окладной системы оплаты труда** с соответствующими надбавками за ученую степень, ученое звание, премирование (также может использоваться сдельная, повременная, контрактная формы).
- Наряду с материальным стимулированием, в научно-технических организациях важное место занимают и **моральные стимулы**.
- Нетрадиционный метод оплаты труда по результатам решения научных и технических проблем (**Гранты**).

- **Использование нетрадиционных форм стимулирования кадров ИО** включает в себя плату не только за результаты, но и плату за знания. Эти меры помогают преодолеть недостатки традиционной системы стимулирования.
- **Традиционные методы оплаты труда за результаты** устанавливают прямую зависимость между величиной вознаграждения и результатами работы одного сотрудника, подразделения или организации в целом. Использование таких методов позволяет добиться повышения производительности труда за счет материальной заинтересованности сотрудника.
- **Плата за знания** ставит величину вознаграждения в зависимость от приобретенных сотрудником профессиональных знаний и навыков. Такой вид нетрадиционной компенсации стимулирует процесс постоянного профессионального развития, что имеет особое значение для развития инновационного потенциала ИО

3. Профессиональное развитие кадров ИО

Современное развитие персонала предприятия строится в соответствии с двумя базовыми моделями, качественно отличающимися по целям:

- *1) модель традиционного обучения*, которую иначе называют предметно-ориентированной, поскольку в качестве цели деятельности обучающегося выступает освоение ими определенной суммы знаний, умений и навыков, при этом акцент делается на обеспечение успешности усвоения сотрудником учебного и практического материала.
- *2) проблемно-ситуационная модель*, т.е. личностно и деятельностно-ориентированная, которая направлена на перспективные потребности предприятия. Эта модель ориентирована на приобретение знаний и умений инновационно-опережающего характера.
- *Это модель опережающего развития!!!*

- *Обучение персонала инновационной организации рассматривается как непрерывный процесс, оказывающий непосредственное влияние на достижение организационных целей.*
- Разработка и реализация программ обучения может осуществляться как самой организацией, так и специализированными компаниями.

Формы профессионального обучения кадров ИО:

- Курсы повышения квалификации;
- Постоянно действующие семинары внутри организации;
- Установление постоянных связей с различными обучающими организациями (Вузами, Центрами);
- Практика совмещения научной работы с преподавательской деятельностью в вузах;
- Самостоятельная работа научных кадров (изучение научной литературы, научные исследования и публикации);
- Работа над диссертациями

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 высшей квалификации – докторов наук.
- Подготовка докторантов ведется в очной форме и ее срок не должен превышать трех лет

4. Оптимизация трудового режима персонала ИО

Соблюдение рационального режима труда и отдыха предполагает соблюдение требований Трудового кодекса РФ:

- Режимы труда и отдыха должны быть обоснованы в законодательном, экономическом, психофизиологическом и социальном аспектах:
- оптимальное чередование работы и перерывов на протяжении смены, недели, месяца, года.
- оптимальное использование оборудования по времени и мощности при полной загрузке работников;
- учет требований физиологии и психологии труда, учет динамики работоспособности;
- учет интересов научных и производственных работников

Виды возможных режимов труда научных кадров.

- **Гибкий рабочий график.** Понимается расписание работы, при котором работник может выбрать время прихода — ухода в определенных пределах, которые устанавливаются руководством;
- **Гибкий цикл** (требует от работников выбора определенного времени начала и окончания работы, а также работы по этому расписанию в течение определенного периода, например, недели);
- **Переменная продолжительность рабочего дня** (разрешает менять продолжительность рабочего дня, например, работать один день 10 часов, а другой — 6 часов, но так, чтобы в итоге в конце недели получилось всего 40 часов, или за месяц 160 часов);
- **Скользящий график** (разрешает менять время начала и окончания работы, но при этом необходимо работать полный рабочий день — 8 часов);
- **Очень гибкий график** (требует присутствия работников в общее время, например, с 10 часов утра до 2 часов дня, но лишь в понедельник и пятницу);
- **Гибкое размещение** (позволяет менять не только часы, но и расположение места работы — можно работать дома, в филиалах и т. п.) характерны для учреждений РАН, Вузов

5. Регулирование социально-психологических взаимоотношений персонала ИО предполагает:

- Обеспечение соответствия структуры формальной и неформальной организации, формального и неформального лидерства;
- Дифференциация научно-социальных ролей специалистов (генератор идей, эрудит, критик, исполнитель, эксперт, организатор и др.);
- Обеспечение определенной степени свободы творчества, научных идей;
- Управление конфликтами;
- Формирование здорового морально-психологического климата;
- Оптимизацию стиля руководства инновационной организации;
- Преодоление сопротивления персонала нововведениям;

6. Формирование социальной инфраструктуры ИО.

- Представляет собой создание комплекса объектов, предназначенных для жизнеобеспечения персонала инновационной организации и членов их семей, удовлетворения социально-бытовых, культурных и интеллектуальных потребностей.

Среди них:

- обобществленный(служебный) жилищный фонд;
- медицинские и лечебно-профилактические учреждения;
- объекты образования и культуры;
- объекты торговли и общественного питания;
- объекты бытового обслуживания и др.;